UPRAVLJANJE RAZVOJEM SPECIJALIZIRANE UGOSTITELJSKE USLUGE U FUNKCIJI KONKURENTNOG POZICIONIRANJA

Rejo, Ante

Master's thesis / Diplomski rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:239516

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

DIPLOMSKI RAD

UPRAVLJANJE RAZVOJEM SPECIJALIZIRANE UGOSTITELJSKE USLUGE U FUNKCIJI KONKURENTNOG POZICIONIRANJA

Mentor:

prof.dr.sc. Šerić Neven

Student:

univ.bacc.oec. Ante Rejo

Broj indeksa: 0002117

Split, travanj 2018.

SADRŽAJ

1. UVOD 4

1.1.Problem istraživanja 4

1.2.Predmet istraživanja 5

1.3. Istraživačka pitanja 7

1.4. Ciljevi istraživanja 8

1.5. Metode istraživanja 9

1.6. Doprinos istraživanja 10

2. UGOSTITELJSKI SADRŽAJI I INTEGRIRANA PONUDA DESTINACIJE 12

2.1. Uloga ugostiteljskih sadržaja u destinacijskoj ponudi 14

2.2. Upravljanje ugostiteljskom ponudom destinacije 16

2.3. Specijalizirani ugostiteljski proizvodi 18

2.4. Atributi (sastavnice) specijalizirane ugostiteljske usluge 19

2.5. Perspektive specijaliziranih ugostiteljskih proizvoda u destinacijskoj ponudi 21

3. UPRAVLJANJE RAZVOJEM SPECIJALIZIRANE UGOSTITELJSKE USLUGE 23

3.1. Generiranje i odabir ideja 24

3.2. Razvoj i testiranje koncepcije 25

3.3. Razvoj marketinške strategije 26

3.4. Poslovna analiza 27

3.5. Testiranje tržišta 29

3.6. Komercijalizacija specijaliziranog ugostiteljskog proizvoda 30

4. IZVIĐAJNO ISTRAŽIVANJE–PRIMJERI PRAKSE UGOSTITELJSKI SUBJEKTI 32

4.1. Nalazi preliminarnih istraživanja 32

4.2. Primjeri testiranja tržišta i dobrih ideja 34

4.3. Snage i slabosti koncepcija u praksi 35

4.4. Primjeri dobrih ideja 41
5. ISTRAŽIVANJE NA KONKRETNOM POSLOVNOM SLUČAJU 43
6. KRITIČKI OSVRT NA POSLOVNI SLUČAJ 46
8. SAŽETAK 50
9. SUMMARY 51
LITERATURA 52
IZVORI 53
Popis slika 54

1. UVOD

1.1.Problem istraživanja

Rast turističke posjete nameće potrebu problemskog promišljanja o specijaliziranim turističkim proizvodima. Rast broja receptivnih destinacija za posljedicu ima slabljenje konkurentnog položaja destinacijskih ponuda koje sustavno ne razvijaju svoj integrirani turistički proizvod.[1] Specijalizirane ugostiteljske usluge su važna sastavnica svake destinacijske ponude. Ista se može razvijati planski ili po inerciji.[2]

Turisti od ponude destinacija koje imaju prepoznatljiv imidž imaju konkretna očekivanja. Usprkos rastućem broju turista zemlje kao što su Brazil, Rusija i Indija za razliku od male Hrvatske ne koriste efikasno svoje turistički potencijale. To je vidljivo i po udjelu turističkog prihoda, koji u slučaju Hrvatske iznosi 18% BDP-a, što je još uvijek ispod stvarnih mogućnosti.[3] Rast ovoga udjela ovisi o pristupu razvoju i upravljanju specijaliziranim turističkim uslugama. Nastavno na tim promišljanjima je definiran problem istraživanja.[4]

Nalazi provedenog izviđajnog istraživanja za potrebe ovoga rada o tome kako se osmišljavaju, razvijaju i kako se na razini hrvatskih destinacija upravlja specijaliziranim ugostiteljskim uslugama ukazuju da usprkos dobrim turističkim rezultatima postoji puno prostora za unapređenja u ovoj sferi. Proširenja destinacijske ponude specijaliziranim ugostiteljskim uslugama su učestalo posljedica poduzetničkih inicijativa koje nastaju na globalnim turističkim trendovima i hirovima.

Sustavan pristup razvoju i komercijalizaciji specijaliziranih ugostiteljskih usluga u hrvatskoj turističkoj praksi naprosto ne postoji. Znanstvena turistička javnost na ovaj problem rijetko upozorava jer je zaokupljena praćenjem statističkih podataka, koji kako je već istaknuto bilježe kontinuitet rasta. U turističkoj praksi su evidentni primjeri destinacija u kojima se ne

[1]http://hrturizam.hr/hrvatska-ima-najveci-udio-turizma-u-bdp-u-u-europi-cak-1801-posto/, posjećeno, (15.06.2018)
[2]https://www.dugirat.com/turizam/37-turizam/6075-Turizam--Dobra-statistika,-lo%C5%A1a-stvarnost-v15-6075, posjećeno, (15.06.2018)
[3]http://hrturizam.hr/hrvatska-ima-najveci-udio-turizma-u-bdp-u-u-europi-cak-1801-posto/, posjećeno, (15.06.2018)
[4]Ozretić, Došen, Đ., "*Marketingusluga – nužnost u hrvatskom turizmu",* ActaTuristica, Ekonomskifakultet Zagreb, br. 2, 1993.

vodi računa ni o receptivnom kapacitetu slijedom čega se i razvoju ugostiteljske ponude pristupa potpuno nesustavno (Dubrovnik, Makarska, Zadar i dr.).[5]

Ugostiteljska ponuda Hrvatske ostavlja dojam nekompetentnosti pojedinaca vlasnika (poduzetnika), no problem je što nema regulativa koje bi ograničile njihov poslovni avanturizam koji u konačnici šalje sliku nediferencirane ponude.[6] Ovakav pristup upravljanju ugostiteljskom ponudom, posebice u priobalju Hrvatske, ugrožava i ključne, krajobrazne, resurse privilegiranjem nekompetentnih poduzetničkih interesa.[7]

Može li se dopustiti da se različiti oblici ugostiteljske ponude bez planiranja i sustavne razrade sadržaja postavljaju u neposrednoj blizini UNESCO-ove baštine? Ima li takav pristup ikakve veze sa specijalizacijom ugostiteljske ponude koja može osigurati i implementaciju premijskih cijena? Kakav je pristup razvoju ugostiteljske ponude u sklopu uređenih plaža? Često su plaže doslovno estetski narušene jednoličnom ugostiteljskom ponudom i objektima koji im narušavaju diferencijaciju. Kao i u mnogim drugim gospodarskim granama o specijalizaciji se ne razmišlja pa se ponudom sve teže konkurira. Sve te činjenice ukazuju da ne u Hrvatskoj ni na nacionalnoj razini ne promišlja o turističkoj budućnosti.

Pojam specijalizacija dolazi od latinske riječi „*specialisatio*“ što u prijevodu znači posebno navođenje, stručno usavršavanje odnosno izučavanje određene znanstvene grane.[8] U tom smislu specijalizirana ugostiteljska ponuda podrazumijeva istraživanje dobre prakse, usvajanje dobrih iskustava i sustavan razvoj ideja na tuđim iskustvima. Takav pristup specijalizaciji ugostiteljske ponude je pretpostavka njenoj konkurentnosti. Obzirom da se turizam još uvijek u većem dijelu Hrvatske događa znanstvena javnost o ovome još uvijek nedovoljno razmišlja, što otvara prostor potencijalnom doprinosu ovoga rada.

1.2.Predmet istraživanja

Pri pojašnjavanju problema istraživanja spomenut je i predmet istraživanja, koji obuhvaća problematiku upravljanja specijaliziranim ugostiteljskim objektima, konkretno

[5]http://hrturizam.hr/hrvatska-ima-najveci-udio-turizma-u-bdp-u-u-europi-cak-1801-posto/, posjećeno, (15.06.2018)
[6]Pirija, D., "*Standardi u turističkom ugostiteljstvu"*, Šibenik 2003., str. 5.
[7]http://www.d-a-z.hr/hr/vijesti/negativne-posljedice-brzog-razvoja-hrvatskog-turizma,2086.html, posjećeno, (15.06.2018)
[8]http://www.hrleksikon.info/definicija/specijalizacija.html, posjećeno, (16.06.2018)

onima na plažama i pored plaža. Fokus istraživanja će biti na utvrđivanju karakteristika ponude specijaliziranih i ostalih ugostiteljskih objekata točnije restorana, i doprinosa iste integriranom destinacijskom proizvodu.

Ugostiteljski objekti u određenim destinacijama su temelj vanpansionske turističke ponude, dok u nekim destinacijama predstavljaju tek zanemariv dio sekundarne turističke ponude. Doprinos ugostiteljskih objekata percepciji destinacijske ponude ovisi o privlačnosti ponude i pratećih sadržaja, modelu upravljanja, pristupačnosti i povezanosti s ostalim sadržajima.

Ugostiteljski objekt, odnosno u našem slučaju *restoran* podrazumijeva određene sadržaje, prostoriju za usluživanje gostiju sa šankom, prostor za pripremanje i usluživanje jednostavnih jela koji može biti u sklopu glavnog prostora ili zaseban, odvojeni prostor za pripremanje složenijih jela, ukoliko se ista nude, izložbene rashladne vitrine za pića i slastice, priručni prostor za čuvanje hrane i pića koji također može biti u sklopu glavnog prostora, ili zaseban.[9]

Organizacija i sadržaji navedenih prostora su već jedan od mogućih faktora diferencijacije, kao što i način i organizacija, te usluživanje također mogu biti faktori diferencijacije. Nastavno na to će se u teorijskom dijelu rada analizirati spomenuti i drugi aspekti ove vrste specijalizirane ugostiteljske usluge.[10] Kroz izviđajno istraživanje će se na primjerima poslovnih slučajeva predstaviti pozitivne i negativne reperkusije ovog dijela destinacijske ponude na imidž integriranog turističkog proizvoda.

Predstaviti će se i aktualni globalni turistički trendovi vezani uz ovaj oblik ugostiteljske ponude. Kroz kritički osvrt na dostupna istraživanja ukazati će se na uzroke jednoličnosti ove kategorije ponude u najvećem broju primjera, te ukazati na različite vidove specijalizacije u ponudi koji bi mogli doprinijeti privlačenju turista i izvan glavne turističke sezone.[11] Provesti će se i *bench marking* analiza radi definiranja prijedloga za kreativno osmišljavanje sadržaja i načina upravljanja ugostiteljskim objektom. Empirijsko istraživanje će se provesti na poslovnom slučaju ugostiteljskog objekta „*Čiringito*“ u mjestu Viganj, na Pelješcu.[12]

U kontekstu primarnog istraživanja će se provesti više dubinskih intervju s kompetentnim djelatnicima Turističke zajednice grada Pelješac. Anketnim upitnikom će se istražiti i stavovi

[9]http://www.uoz.hr/pdf/pravilnik/PRAVILNIK_MTU_RESTORANI.pdf, posjećeno, (16.06.2018)
[10]Ružić, D., *"Marketing u turističkom ugostiteljstvu*", Ekonomskifakultet, Osijek, 2007., str. 14.
[11] http://www.ekof.bg.ac.rs/wp-content/uploads/2014/05/Anketiranje-intervju-i-upitnik1.pdf, posjećeno, (16.06.2018).
[12]http://www.omisinfo.com/hr/omis/prirodne-znamenitosti-omisa/plaze-u-omisu.htm, posjećeno, (16.06.2018).

odabranih lokalnih poduzetnika vezano uz sadržaj i načine upravljanja ponudom ugostiteljskih objekata. Konačno, provesti će se i istraživanje stavova turista na prigodnom uzorku vezano uz njihova očekivanja i percepciju postojeće ponude ugostiteljski objekata na području Pelješca.

1.3. Istraživačka pitanja

Preliminarno izviđajno istraživanje će se provesti radi stjecanja potrebnih uvida u problem istraživanja i definiranje okvira primarnog istraživanja. Obzirom na predmet i problem istraživanja postavljaju se slijedeća istraživačka pitanja:

IP1: Je li standardizirani praktični koncept ugostiteljske ponude *restorana* dostatan preduvjet konkurentnom pozicioniranju i uspješnosti poslovanja?

Temeljno istraživačko pitanje će se razraditi kroz 3 pomoćna:

IP11: Koji su ključni atributi ponude *restorana* u cilju konkurentnosti i diferencijacije od ostalih oblika specijaliziranih ugostiteljskih usluga u turističkoj destinaciji?

IP12: Kako testirati značaj potencijalnih atributa ponude *restorana* radi odabira onih koji potiču lojalnost kod posjetitelja?

IP13: Koje su strateške odrednice koncepta održivog dugoročnog uspješnog poslovanja *restorana?*

U turističkoj praksi mediteranskih zemalja većina *restorana* posluje prema sličnom konceptu. Uređenjem interijera ne ostavljaju dojam sumjerenosti određenom segmentu, asortiman ponude je uzak i plitak, teži se osigurati što veći prostor za usluživanje, kako bi se eventualni konkurenti obeshrabrili da u neposrednoj blizini i oni postave svoje objekte. Zaposlenici se ne promatraju kao mogući faktor diferencijacije.[13]

Pretpostavka je da postoji pozitivna korelacija između specijalizacije ponude *restorana* i standarda tržišnih niša u kojima se isti žele pozicionirati. Pridržavanje određenih standarda bi trebalo osigurati doprinos ovog segmenta ponude destinacijskom proizvodu. Ukoliko

[13]Galičić, V., "*Putevi do zadovoljnoga gosta : priručnik za bolje razumijevanje turizma i ugostiteljstva",* Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2011.

turistička politika destinacije ne predviđa standarde ponude i upravljanja ponudom za ove objekte, to ne znači da vlasnici o istome ne bi trebali razmišljati.[14]

Izviđajna istraživanja koja su prethodila odabiru teme rada ukazuju da je razvoj kreativnih ideja u ovoj sferi jedna od determinanti uspjeha poduzetničkog poduhvata i njegovog dugoročnog poslovanja na odabranoj lokaciji. S druge strane, mnoštvo je primjera u kojima se na istoj lokaciji vlasnici mijenjaju a sadržaji ponude se osmišljavaju i organizacija poslovanjem vodi bez tržišnih analiza i propitivanja preferencija turista koji borave u konkretnoj destinaciji i posjećuju ugostiteljske objekte.

1.4. Ciljevi istraživanja

Temeljne odrednice upravljanja sadržajem ugostiteljskog objekta trebale bi se definirati slijedom nekakvih turističkih standarda destinacije u sklopu koje isti posluje. Konkurentnost ponude će u mnogome će ovisiti o spoznajama što ciljana populacija priželjkuje i što je u trendu. Pored toga korisna je i sinergija kroz različite oblike participacije lokalnog stanovništva (manifestacije), važna je reguliranost korištenja javnog dobra, definirani kriteriji poslovanja ovih objekata od strane lokalnih vlasti, postojanje poduzetničkog duha i dr.

Plaže su u turističkim regijama resurs na kome se ostvaruju različiti prihodi, zbog čega je reguliranost ove sfere na razini turističke destinacije jako važna. Tijekom posljednjeg desetljeća i u Republici Hrvatskoj raste interes poduzetnika za valorizaciju dijelova područja na plažama i pored njih. Plaže se danas promatraju kao vrijedan društveno ekonomski i nacionalni resurs kojem treba posvetiti posebnu pažnju. Na plažama se odvijaju temeljne aktivnosti *kupališnog* turizma, a često su i važne destinacijske ikone.[15] Zbog te činjenice sve oblike dodatne turističke valorizacije ovog resursa treba regulirati.

Nastavno na to, ciljevi istraživanja su utvrditi primjerenost različitih koncepcija dodatne turističke valorizacije plaža i obale kroz ugostiteljske objekte, analizirati dobru i lošu praksu

[14]Paliaga, M., "*Branding i konkurentnost gradova*", Rovinj, 2007., str. 6.
[15]https://www.dalmacija.hr/DesktopModules/Bring2mind/DMX/Download.aspx?portalid=0&EntryId=1280, posjećeno, (16.06.2018).

tog oblika destinacijske ponude s ocjenom reperkusija na destinaciju, te istražiti i analizirati ključne atribute u ponudi ovih objekata koji značajno doprinose konkurentnosti ponude.[16]

Metodom generalizacije će se ponuditi koncepcija sadržajem privlačnog i upravljanjem učinkovitog poslovanja kroz ugostiteljske objekte. Pored temeljnih ciljevi istraživanja su i slijedeći:

- ✓ Utvrditi doprinos specijaliziranih *restorana* ponudi destinacije
- ✓ Predložiti koncept kreiranja marketinške strategije u upravljanju ponudom *restorana* [17]
- ✓ Utvrditi faktore ponude *restorana* koji doprinose diferencijaciji
- ✓ Argumentirati značaj predviđanja i poslovnih analiza u poslovanju *restorana*
- ✓ Istražiti zakonske regulativne za poslovanje ugostiteljskih objekata[18]
- ✓ Istražiti sekundarne potrebe turista koje je moguće realizirati ponudom ovih subjekata.[19]

1.5. Metode istraživanja

Kroz izviđajno istraživanje će se odrediti okviri primarnog istraživanja. Paralelno će se istražiti dostupna literatura kroz *desk research.* U tom istraživanju za stolom će se koristiti metode dedukcije i indukcije, metode analize i sinteze, metoda komparacije, te metoda specijalizacije i generalizacije. U primarnom istraživanju će se koristiti metoda intervjuiranja i anketiranja.

Deduktivna i induktivna metoda će se također koristiti za potrebe simuliranja različitih koncepata ponude *restorana.* Podaci prikupljeni kroz primarno istraživanje će se analizirati i metodama analize, sinteze i generalizacije.

Metoda komparacije će se koristiti radi utvrđivanja ključnih sastavnica dobre i loše prakse u poslovanju *restorana.*[20]

---

[16]Šerić, N., "*Razvoj i dizajn proizvoda i upravljanje markom",* Split, Ekonomski fakultet, 2009.
[17]http://www.asoo.hr/UserDocsImages/Dokumenti/Prelom_prirucnik_marketing_u_turizmu.pdf, posjećeno, (16.06.2018)
[18]http://www.istra-istria.hr/fileadmin/dokumenti/turizam/150918_Regionalni_program.pdf, posjećeno, (16.06.2018)
[19]Previšić, J., Ozretić Došen, Đ., "*Marketing 2*, II., izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Adverta, Zagreb, 2004., str. 37.

Metoda analize će se koristiti u proučavanju eksternih i internih utjecaja na poslovanje *restorana*. Komparacija će se koristiti u uspoređivanju poslovanja ugostiteljskih subjekata u ovoj sferi na prostoru Europske unije.

1.6. Doprinos istraživanja

Obzirom na značaj turizma u nacionalnom gospodarstvu Republike Hrvatske potrebno se u istraživačkom smislu pozabaviti svim njegovim pojavnim oblicima, posebice onime što se može uobličiti u specijalizirane proizvode. Ponuda *restorana* se u standardiziranom konceptu ne može takvom kvalificirati, ali specifičnost lokacija na kojima se isti postavljaju, mogućnost povezivanja njihove ponude i sadržaja s odabranim destinacijskim ikonama pružaju neke potpuno nove uvide u ovaj dio receptivne ponude.

Upravljanje ugostiteljskim objektima i pratećim sadržajem od vitalne je važnosti za destinaciju. Međutim, problem su lokalne regulative koje nisu unificirane niti su često oblikovane na način da zadovolje kriterije odgovornog i održivog turizma s jedne strane, te rastućih poduzetničkih inicijativa s druge strane. Na toj činjenici će se ogledati i doprinos istraživanja. Uspoređivanjem primjera dobre i loše prakse u ovome segmentu ugostiteljskog poslovanja ponuditi će se smjernice za efikasnu regulaciju ove problematike na razini destinacije.

Obzirom da su predstavnici lokalne vlasti na razini većina destinacija u Republici Hrvatskoj nekompetentni za donošenje odluka o strateškom razvoju turističke ponude na razini svoje odgovornosti ovakva istraživanja su platforme na kojima mogu učiti i donositi regulative. Definiranje određenih regulativa u kreiranje i upravljanje ponudom *restorana* definitivno može doprinijeti konkurentnosti i ukupnom dojmu destinacijske ponude.[21] U tom smislu lokalne vlasti trebaju postaviti kriterije i odrednice, ali i pratećom logistikom potaknuti razvoj poslovanja i rast prihoda u ovoj sferi ugostiteljstva. Doprinos istraživanja će se ogledati i u argumentaciji implementacije suvremenih znanja i iskustava u osmišljavanju i upravljanju ponudom *restorana*.

---

[20] https://elfarchive1516.foi.hr/pluginfile.php/54374/mod_resource/content/0/Rangiranje-KM_20130131.pdf, posjećeno, (17.06.2018).

[21] Paliaga, M., Pranjić, Z., "*Istraživanje i midža gradova kao elementa upravljanja markom"*, Pula, 2006., str. 2

Istraživanje je osmišljeno na način da se argumentira potreba za sadržajnim i drugim reformama u poslovanju *restorana* kako bi se taj dio destinacijske ponude mogao kvalificirati specijaliziranim ugostiteljskim objektima koji obogaćuju destinacijsku ponudu i doprinose njenoj konkurentnosti. No ukazati će se i na rizike i posljedice po imidž i plaže kao vrijedan turistički resurs u situacijama kada poslovanje ovih ugostiteljskih objekata nije regulirano posebnim aktima na lokalnim razinama. Doprinos rada će se ogledati i u spoznaji stavova lokalnog stanovništva o značaju doprinosa ovog segmenta destinacijske ponude lokalnom turističkom gospodarstvu.

2. UGOSTITELJSKI SADRŽAJI I INTEGRIRANA PONUDA DESTINACIJE

Neophodno je izložiti i pojmovnu determinaciju ugostiteljstva u zakonskom okviru. Stoga, Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti prema članku 4. ugostiteljstvo definira na slijedeći način: "Ugostiteljska djelatnost u smislu ovoga Zakona je pripremanje i usluživanje jela, pića i napitaka i pružanje usluga smještaja."[22] "Shodno definiciji pojma ugostiteljstva, ugostiteljsku djelatnost mogu obavljati zadruge, trgovačka društva, trgovci pojedinci i obrtnici koji ispunjavaju propisane uvjete za obavljanje te djelatnosti."[23] Prema važećem, već spomenutom Zakonu o ugostiteljskoj djelatnosti, vrijedi slijedeće: "Ugostiteljska djelatnost obavlja se u objektu namijenjenom, uređenom i opremljenom za pružanje ugostiteljskih usluga."[24]

"Ugostiteljski sadržaj je opsežna djelatnost koja se bavi pripremom i pružanjem usluga smještaja, hrane i pića. Ugostiteljske usluge se pružaju u za to posebno opremljenim i uređenim objektima koje nazivamo ugostiteljski objekti. Ugostiteljski sadržaji se općenito, zbog karaktera poslova, svrstavaju u tercijarne djelatnosti. Međutim, dio sadržajnih aktivnosti ugostiteljstva su proizvodnog karaktera."[25] Pripremanje hrane i pića pripada području proizvodnih djelatnosti, dok pružanje usluga smještaja pripada području uslužnih djelatnosti. Stoga slijedi da je ugostiteljstvo mješovita, proizvodno-uslužna djelatnost.

Ugostiteljski sadržajni proizvodni procesi se pokreću potrošačevom narudžbom, a proizvodnja se vrši za neposrednu potrošnju i ne postoji mogućnost skladištenja gotovih proizvoda. Bez obzira što ugostiteljski proizvodni procesi rezultiraju dijelom materijalnim dobrima, ona se ne mogu niti uskladištiti, niti transportirati, već se zahtjeva da se jela, slastice, napici i pića neposredno i što prije potroše, kako bi zadržali zahtijevani stupanj kvalitete. U suprotnome postaju neupotrebljivi.

Pružanje ugostiteljskih sadržajnih usluga počinje tek u momentu dolaska gosta, a iako se u ugostiteljstvu permanentno trebamo prilagođavati zahtjevima potražnje, postoje i situacije kada ne možemo udovoljiti zahtjevima potrošača. Potražnja se može povećati iznad mogućnosti kapaciteta za pružanje usluga, te ukoliko su npr. sve restoranske smještajne

[22]Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti, Narodne novine, 85/15, čl. 4.
[23]Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti, Narodne novine, 85/15, čl. 5.
[24]Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti, Narodne novine, 85/15, čl. 7.
[25]Bunja, Đani, "*Turističko ugostiteljstvo*", Sveučilište u Zadru, Odjel za informatologiju i komunikologiju, Zadar, 2006., str. 3.

jedinice su popunjene, to znači da sljedeći zahtjev gosta za pružanje restoranske usluge moramo odbiti. "Upravljanje zadovoljstvom gostiju, kao i njihovim nezadovoljstvom, za cilj ima potrebu ukazivanja na sve poteze, korake i aktivnosti kojima ugostitelji mogu utjecati na ponašanje svojih gostiju, po mogućnosti željeno, tako da goste vežu uz sebe, svoj osmišljeni proizvod ili uslugu na dugi rok."[26]

U okviru ugostiteljskih objekata mogu biti različiti sadržaji namijenjeni rekreaciji i bavljenju športom, kao što su bazeni, teniska i druga igrališta, staze za trčanje i slično, a mogu biti organizirane i različite manifestacije zabavnog karaktera, prigodni programi, koncerti ozbiljne glazbe, izložbe slika i slično. Svoju ponudu, da bi potrošačima bila atraktivnija, ugostitelji nadopunjavaju i različitim obrtničkim, trgovačkim, zdravstvenim, osobnim i drugim uslugama. Tako u sklopu ugostiteljskih objekata možemo izvršiti kupovinu suvenira, tiskovina, pa i odjevnih predmeta i različitih drugih potrepština.

"Isto tako, u mnogim ugostiteljskim objektima možemo posjetiti frizere i kozmetičare, a često se koristiti i zdravstvenim uslugama (npr. različitim terapijama). Postoji više oblika i načina pružanja usluga, odnosno obavljanja ugostiteljske djelatnosti. Heterogenost ugostiteljstva uvjetuje i različite načine poslovanja, pri čemu raznovrsnost usluga osigurava potpunije zadovoljavanje potreba gostiju."[27]

Nadalje, tu je i integrirana ponuda destinacije koja je bitan faktor kod privlačenja turista i vrlo često je i centralni razlog zašto turisti posjećuju destinaciju. Integrirana ponuda destinacije predstavlja jedan vid čvrstih privlačnih faktora koji se još nazivaju i *pull* faktori. Integriranom ponudom destinacije još se smatra sve ono što neka destinacija turistu može ponuditi. Sastavni dio integrirane ponude neke destinacije čine proizvodi i usluge svih subjekata turističke ponude na tom području. Od presudne je važnosti za destinaciju da svi ti subjekti skladno djeluju te da svoje pojedinačne ciljeve ne guraju ispred zajedničkih ciljeva cijele destinacije. Oni moraju biti suradnici, a ne konkurenti. Također, za uspjeh destinacije važna je širina i kompleksnost asortimana turističkih proizvoda.

"Upravljati integriranom ponudom destinacije znači oblikovati inovativni destinacijski menadžment kao prepoznatljivo, kvalitativnom razvoju orijentirano vodstvo, koje ima znanje, jasnu viziju i autoritet, podržano je od organa lokalne vlasti, turističkih stručnjaka i nositelja

[26]Galičić, V., "*Upravljanje zadovoljstvom gostiju u ugostiteljstvu"*, Rijeka, 2002., str. 101.
[27]Ibidem, str. 3.

turističke ponude, kojeg uvažava lokalno stanovništvo, te koje po načelima integralnosti postaje kohezijska snaga."[28] Što je integrirana ponuda destinacije razvijenija to je veći njezin faktor atraktivnosti i privlačnosti za turiste. "S druge strane njezina velika atraktivnost integrirane ponude ujedno vodi ka većoj konkurentnosti."[29] Ono što je posebno važno istaknuti jeste činjenica da cjelokupni dojam integrirane destinacijske ponude ima ogroman utjecaj na daljnji razvoj objekta jer je on ključni faktor u procesu pozicioniranja i ostavljanja ključnog dojma na tržištu.[30]

Kada je u pitanju integrirana ponuda u turizmu, kod stvaranja specijaliziranih turističkih proizvoda, može doći do raskoraka između ponude i potražnje na glavnim emitivnim tržištima, te da se najviše pažnje posveti samo imidžu pojedine destinacijske integrirane ponude, ne misleći pri tome na imidž cijele destinacije. Također ukoliko se vrši istraživanje tržišta različitim marketinškim alatima moguće je utvrditi trenutačnu poziciju integrirane destinacijske ponude i pri tome utvrditi postoji li potreba za repozicioniranjem i promjenom cjelokupnog imidža integrirane ponude destinacije, i to stvaranjem novih specijaliziranih proizvoda ili je trenutno stanje zadovoljavajuće.

2.1. Uloga ugostiteljskih sadržaja u destinacijskoj ponudi

Uloga ugostiteljskih sadržaja u destinacijskoj ponudi najvažniji je *pull* faktor u privlačenju turista te zadržavanju istih u turističkoj destinaciji. Turistima je od iznimne važnosti ponuda destinacije, te pravo zbog toga dobri ugostiteljski sadržaji postaju subjektivnim slikama koje ostaju u sjećanju turista kao nešto što je bilo iznimno dobro. Naime, definirat ugostiteljski sadržaj posve je jednostavno, jer upravo je to atrakcija, ponuda, usluga ili nešto slično tome koje neko područje nudi kroz svoju internu unaprijed definiranu ponudu u svrhu privlačenja turista. Iz prethodno navedenog može se izvući zaključak kako upravo ugostiteljski sadržaj neke destinacijske ponude mora biti izuzetan i ostaviti dojam atrakcije, gdje je osnovni cilj ponovno privući turiste.

---

[28]Kesar , O., Nastavna cjelina, "*Razvoj turističke destinacije prema specifičnim oblicima turizma"*, Sveučilište u Zagrebu, 2013.
[29]Krešić, D., "*Faktori atraktivnosti turističkih destinacija u funkciji konkurentnosti*, Institut za turizam",Zagreb, 2007., str. 48.
[30]Ibidem, str. 48.

Nadalje, njihova valorizacija u turizmu je od iznimnog značaja upravo zbog segmentacije turističke ponude i neprestanog ulaganja u ponudu sadržaja. Kako bi ugostiteljski sadržaji neke destinacije bili što bolji i poznatiji nužno je da budu jedinstveni, te da se kreira jedna posebna priča koja će turistima nuditi i u budućnosti točnije jedan vid unikatne ponude, te da će se na osnovu tih činjenica formirati iskustvo koje će ostati u sjećanju turista, što bi ujedno značilo i prenošenje informacija o turističkoj ponudi na druge moguće potencijalne turiste. Obzirom da je tema ovog diplomskog usko vezana za turizam i mjesto Pelješac, s tog aspekta turizam je za ovo mjesto ključni industrijski sektor i zbog te činjenice mu se pridaje ogromna važnost. Obzirom na položaj poluotoka Pelješac, kao na njegov razvoj i život, turizam je najvažniji po pitanju utjecaja na domicilno stanovništvo u vidu ostvarivanja prihoda i resursa za opstanak.

Poznato je kako poluotok Pelješac obiluje raznoraznim atrakcijama koje nisu posve istražene i implementirane u turističku ponudu. "Poznajući položaj poluotoka i činjenicu da je drugi po veličini u južnoj Dalmaciji i drugi hrvatski poluotok, važno je i spomenuti kako se Nacionalni program razvitka otoka svrstava Pelješac među otoke, isključivo prema nerazvijenosti (grupa B-srednje razvijeni otoci) i nenaseljenosti (23 stanovnika na km2 prema popisu iz 1991. godine). Zapravo se Pelješac u stvarnosti i ponaša poput otoka, budući da je s kopnom povezan svakodnevnom trajektnom vezom (Ploče-Trpanj)."[31]

Kako bi ugostiteljski sadržaji u nekoj od destinacijskih ponuda bili u pravo vrijeme na pravom mjestu, nužno je imati educirano stanovništvo i jak marketing. Naime, ako su marketinške aktivnosti na zavidnom nivou sa dobro educiranim stanovništvom saznanja o atrakcijama neke destinacijske ponude i uslužnim sadržajima mogu se vrlo lako širiti na međunarodnoj razini. Neke destinacije svojim ugostiteljskim sadržajem ujedno mogu postati one takozvane "*it*" destinacije, točnije one traže i one najpoželjnije destinacije. Upravo takvom destinacijom može se postati dobrom promidžbom resursa koje posjeduje određena destinacija. Primjerice u našem slučaju poluotok Pelješac obiluje tradicijom vina, posebno onih crnih vina.

"Duž poluotoka Pelješca protežu se vinogradi Plavca malog, autohtone dalmatinske sorte koja na najškrtijim tlima na padinama Dingača i Postupa daje najbolja crvena vina Hrvatske. Nigdje na tako malom prostoru kao što je to na poluotoku Pelješcu, toliko bogatstvo sadržaja, toliko izazova za gurmane i vinoljupce. Vinske ceste, obilasci vinarija, predstavljaju snažne doživljaje tradicije, življenja i ljubavi Pelješca i lokalnog stanovništva prema grožđu i vinu.

[31]http://www.casopis-gradjevinar.hr/assets/Uploads/JCE-52-2000-12-07.pdf, posjećeno, (30.03.2018).

Poznat je po proizvodnji najboljih hrvatskih crnih vina od kojih je najpoznatiji dingač i postup. Vina su jaka zbog velikih količina šećera kojeg dobiju zahvaljujući trostrukoj insolaciji, direktno od sunca, refleksijom od mora i refleksijom od stijena"[32].

Obzirom na ono što posjeduje ovaj poluotok zvani otok, možemo slobodno reći kako je ova destinacija dospjela do *kultnog* statusa *"it"* destinacije. Dobra promocija ugostiteljskih sadržaja i atrakcija rezultirala je prepoznatljivošću i dobrim jedinstvenim pozicioniranjem na tržište. "Svjesni postojeće situacije gdje sve jača konkurentnost, stvaranje marke i jačanje imidža destinacije su jedna od glavnih obilježja suvremenog turističkog odredišta, te je upravo zbog svega navedenog neophodno poraditi na diferencijaciji jer je ona bila i ostala glavni prioritet pri marketinškim naporima u promociji ugostiteljskih sadržaja neke od destinacija."[33]

Činjenica je da se neki ugostiteljski sadržaj diferencira od nekog drugog ugostiteljskog sadržaja, te na taj način može veoma pomoći pri privlačenju ciljanog segmenta posjetitelja, poradi očuvanja konkurentnosti i diferentnosti na tržištu. "Uz sve to nužno je da ugostiteljski objekt neprestano radi na inovativnosti svojih sadržaja i kontinuirano teži tražiti neke nove komparativne prednosti. Upravo te komparativne prednosti mogu nekom ugostiteljskom objektu osigurati stabilan i dugoročan održivi rast i razvoj, ali i na taj način poboljšati njegovu tržišnu poziciju."[34]

2.2. Upravljanje ugostiteljskom ponudom destinacije

Tržište ugostiteljske ponude je iznimno dinamično. Potrebe i preferencije turista mijenjaju se sve većom brzinom, pa tako ponuda proizvoda koji je danas popularan već sutra može postati nezanimljiv za veći dio potencijalnog tržišta. Glavni razlog ovako naglih promjena je sveopća informatizacija društva, koja omogućava brže prenošenje informacija i samim time veću informiranost o ponudi proizvodima. Također, važan čimbenik je i rast životnog standarda, što turiste dovodi u mogućnost isprobavanja većeg broja različitih ugostiteljskih ponuda proizvoda.

Kod stvaranja ugostiteljske ponude neke destinacije važno je imati u vidu stvaranje imidža te iste destinacije, isključivo zbog stvaranja takozvane percepcije u glavi potrošača o toj istoj

[32]http://peljesac.hr/location/poluotok-peljesac/, posjećeno, (04.04.2018).
[33]Krešić D., op. cit. str. 52.
[34]Ibidem, str. 53.

usluzi, proizvodu i slično ostavljajući pozitivan stav na njega. Kako bi se najbolje moguće upravljalo ugostiteljskom ponudom nužno je fokusirati se na upotrebu svih resursa, te na selekciju opipljivih i neopipljivih resursa u svrhu postizanja atraktivnog i smislenog diferenciranja ugostiteljske ponude destinacije u odnosu na druge destinacije." Preduvjet shvaćanju o potrebi za stvaranjem dobre ugostiteljske ponude destinacije je razumijevanje destinacije kao "proizvoda", koji se nudi potrošačima, bilo da se radi o turistima, investitorima, lokalnom stanovništvu ili nekim drugim akterima u turizmu."[35]

Ako krenemo sagledavati ugostiteljsku ponudu neke destinacije s ovog aspekta to znači da smo svjesni i činjenice da u svijetu raznovrsnih ponuda proizvoda odnosno nebrojeno mnogo ugostiteljskih ponuda destinacija postoje jaki konkurenti, naspram kojih je potrebno se svojom ugostiteljskom destinacijskom ponudom se izdignuti i parirati.

Nadalje, kako bismo što bolje razlučili sve aspekte dobre ugostiteljske destinacijske ponude nužno je objasniti i što znači upravljati, pa prema tome pojam upravljati najčešće se veže za područje upravljanja nekim poduzećem, ali u zadnjih nekoliko godina krenulo je se sve više povezivati i sa upravljanjem nekim organizacijama ii društvenim sustavima. "Nužno je naglasiti kako je to proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci i skupine efikasno ostvaruju željene ciljeve."[36]

"Na razini upravljanja ugostiteljskom ponudom neke destinacije, nužno je integralno upravljati, jer takvo upravljanje predstavlja kontinuiranu aktivnost koja istovremenom uključuje i koordiniranje kratkoročnim cijevima i instrumentima upravlja koji dolaze od lokalne razine sa dugoročnim ciljevima i politikom razvoja koji dolaze sa nacionalne razine zakonodavstva."[37] Nužno je provoditi sve funkcije koje spadaju pod sferu funkcija upravljanja, kao što su planiranje, odlučivanje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontrola poslovanja. Kako bi se što bolje upravljalo ugostiteljskom ponudom neke destinacije bitno je i uključivanje lokalne zajednice u proces upravljanja, jer se na taj način kvalitetnije provodi koordiniranje svih aktivnosti koje vode do uspjeha jedne destinacije. Sve prethodno navedeno vodi ka željenim ciljevima.

---

[35]Ibidem, str. 57.
[36]Weichrich, H., I., Koontz, H., "*Management"*, McGroww-Hill, 1993., str. 231.
[37]Filipić, P., i Šimunović, I., "*O ekonomiji obalnih područja – upravljanje razvojem obalnim područjima"*, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, 1993.

2.3. Specijalizirani ugostiteljski proizvodi

Specijalizirani ugostiteljski proizvodi čine razliku između masovnih i selektivnih oblika turizma. Današnje moderno ugostiteljsko tržište formirano je na način da svoju ponudu temelji na specijaliziranim ugostiteljskim proizvodima, koji su sastavljeni od elemenata ponude prepoznatljive određenom segmentu posjetitelja. Specijalizirani ugostiteljski proizvodi prepoznatljivi su po svojoj kvaliteti i pamte se po unikatnosti svog sadržaja. Stoga poznajući konkurentne uvjete današnjeg modernog tržišta od iznimne je važnosti specijalizirani ugostiteljski proizvod prilagođavati i nadograđivati, jer svaka promjena na tržištu to upravo i iziskuje.

"Ključni faktori specijaliziranih ugostiteljskih proizvoda su oni motivirajući faktori, upravo zbog toga što promjenjive turističke potrebe potiču turiste na odabir posebno oblikovanih turističkih sadržaj, ali također tu su i atraktivni faktori koji su jedan od glavnih privlačnih turističkih resursa sa posebno obogaćenim i dizajniranim sadržajem."[38] Dobar specijalizirani ugostiteljski proizvod imati će ključnu ulogu na kojoj će se zasnivati određeni dojam, odnosno imidž neke od destinacijskih ponuda koje će privlačiti veliki broj turista.

Osim svega navedenog potrebno je i transformirati destinacijsku ponudu prema specijaliziranom proizvodu uključujući u to sve postojeće resurse. "Takav pristup razvoju nužno će utjecati na postizanje boljeg optimalnog razvoja ekonomskih učinaka. Prema tome, možemo izvući jednu jasnu definiciju specijaliziranog ugostiteljskog proizvoda gdje bi on bio skup svih kvalitetnih instanci što ih pojedini turist na određenom području i u određenom vremenu može koristiti za zadovoljavanje svojih vlastitih potreba."[39]

"Ulaganjem u razvoj specijaliziranog ugostiteljskog proizvoda omogućava se ostvarivanje strateških ciljeva koji su bitni za održivi razvoj cjelokupne destinacijske krenuvši od većeg broja zaposlenog lokalnog stanovništva, poticanje manjih poduzetništva, ravnomjerna distribucija dohotka, veći prihod po turistu, veći broj noćenja i slično."[40]

Također specijalizirani ugostiteljski proizvod tu je kako bi osigurao vrhunski ugođaj destinacijske ponude, održao njezinu konkurentnost naspram drugih. Iz ovog proizlazi kako je

---

[38]Kesar, Oliver., op. cit,
[39]Kobašić, Antun, Senečić Josip, "*Marketing u turizmu"*, Zagreb, Školska knjiga, 1989., str. 35.
[40]Vlada Republike Hrvatske, Prijedlog strategije razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020, Zagreb, 2013., http://www.mint.hr/UserDocsImages/dokumenti/Strategija-turizam-2020-veljaca2013.pdf, posjećeno, (04.04.2018).

aktivno sudjelovanje svih segmenata turističke ponude jako bitan u osnaživanju specijaliziranog proizvoda i njegovoj prepoznatljivosti u masovnom turizmu. Ne smijemo izostaviti ni važnu ulogu turista gdje je njihovo ponašanje i mišljenje ključno u promicanju specijaliziranog ugostiteljskog proizvoda.

Upravo zbog prirodnih ljepota i posebnosti koje posjeduje, mjesto Pelješac koje je tema obrade ovog rada, a nalazi se u Hrvatskoj jednoj vodećoj turističkoj destinaciji, samim time nametnuto je da forsira specijalizirane ugostiteljske proizvode. Na taj način turist će upotpuniti sliku koju je istraživanjem prije putovanja stvorio o nekom lokalitetu. Time se dobiva zadovoljan gost koji će se možda zbog toga jednom i vratiti, ali uz to dobiva se i besplatna reklama, jer ako je gost oduševljen onim što je vidio i doživio, on će to sigurno prepričati svojim poznanicima, od kojih će neki možda također poželjeti doživjeti takvo iskustvo.

Time se dobiva zadovoljan gost koji će se možda zbog toga jednom i vratiti, ali uz to dobiva se i besplatna reklama, jer ako je gost oduševljen onim što je vidio i doživio, on će to sigurno prepričati svojim poznanicima, od kojih će neki možda također poželjeti doživjeti takvo iskustvo. Strategija razvoja mora se odmaknuti od tekovina masovnog turizma uvođenjem novih proizvoda. Na taj način povećat će se potencijalno tržište, destinacija će dobiti na prepoznatljivosti, te će u konačnici rasti i prihodi.

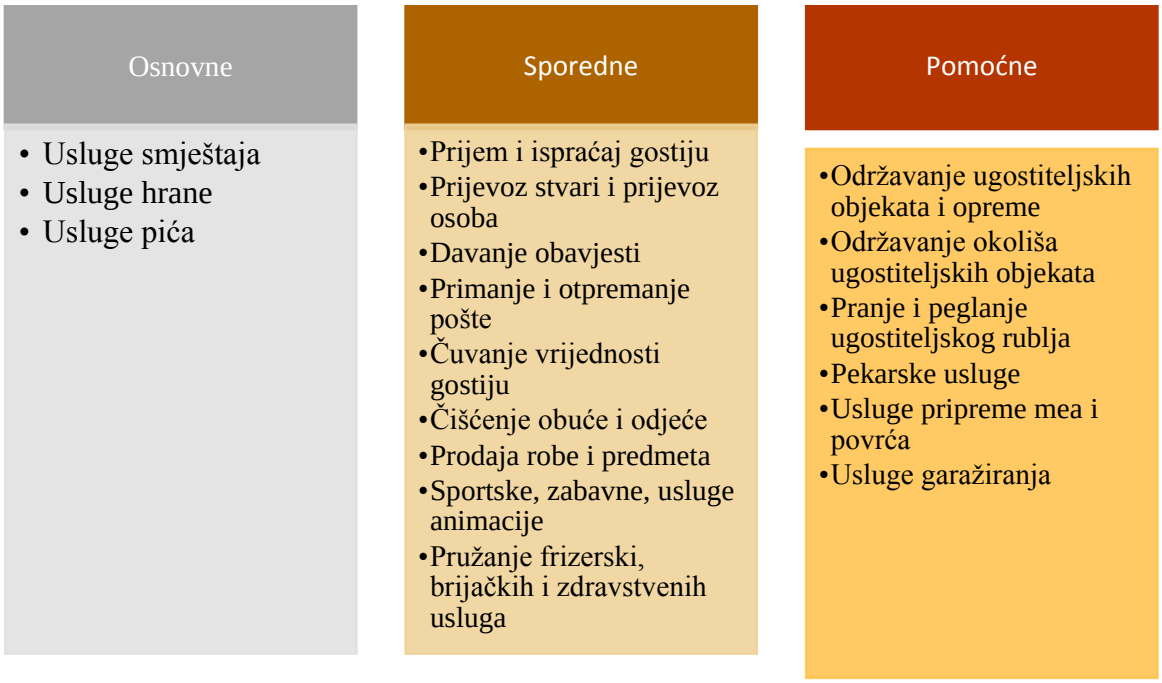
2.4. Atributi (sastavnice) specijalizirane ugostiteljske usluge

Specijalizirane ugostiteljske usluge imaju pretežito tercijarni karakter jer se u sklopu roba i usluga koji se nalaze u njemu dominiraju usluge. Specijalizirani turistički proizvodi postaju sve traženiji među modernim turistima. Ugostiteljski objekti koji žele biti u korak s vremenom i svom gostu ponuditi ono što želi, u svoj integrirani ugostiteljski proizvod trebali bi uklopiti što više sastavnica specijaliziranih proizvoda. Na taj način raste i mogući profiti. Temeljne sastavnice specijalizirane ugostiteljske usluge su:

1. "Usluga se definira kao aktivnost ili korist koja je u prirodi nevidljiva, a koju jedna strana nudi drugoj
2. Usluge su radnje kod kojih nije rezultat novi proizvod već promjene na postojećim proizvodima ili posve novoj uslužnoj činidbi

3. Ugostiteljske usluge su one koje se vrše u ugostiteljstvu, a kojima se zadovoljavaju potrebe ljudi u stanovanju, prehrani i piću i to na poseban način
4. Ugostiteljske usluge dijele se na osnovne, sporedne i pomoćne, a mogu biti robne i nerobne"[41]

Slika 1. Ugostiteljske usluge



Izvor: Izrada autora prema, https://fmtu.lumens5plus.com/sites/fmtu.lumens5plus.com/files/33-6bf151d59118c7a345bff1aa29609951.pdf, posjećeno, (04.04.2018).

"Nadalje veoma važno je spomenuti posebne sastavnice specijaliziranih ugostiteljskih usluga, a to su: neopipljivost, istodobnost stvaranja i potrošnje, heterogenost i promjenjivost usluge. Pod neopipljivošću podrazumijevamo to da se usluga može iskušati prije konzumiranja, pod istodobnosti stvaranja i potrošnje misli se na uslugu skladištenja, pod pojmom heterogenost ukazuje se na činjenicu da je svaka usluga posebna, pod pojmom promjenjivost usluge misli se na promjenjivost potražnje (sezone i slično)."[42]

[41]Čavlek, N., Bartoluci, M., Prebežac, D., Keser, O. i suradnici, "*Turizam ekonomske osnove i organizacijski sustav*", Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 159.
[42]Ibidem, str. 159.

Razvojem tehnologije i velikim mogućnostima koje daje Internet omogućuje se sve brojnijim korisnicima pristup velikom broju informacija, ali i drugih usluga koje uvelike olakšavaju procese i u turizmu. Za bolju informiranost turista sve više se koristi nova tehnologija, posebno Internet, zahvaljujući kojem se potencijalni turisti bolje informiraju i odlučuju sami koju će destinaciju posjetiti i koja destinacija ima bolju specijaliziranu uslugu koja će uspjeti zadovoljiti njihove potrebe i očekivanja.

"Kad se turist uvjeri u objektivnost promotivne poruke, putem Interneta, i dobije korist za uloženo on postaje stalni gost. Nove informacijske tehnologije značajno utječu na daljnji razvoj i poslovanje kao i procesuiranje specijaliziranih ugostiteljskih usluga. Nove tehnologije sve više usvajaju integralni pristup u upravljanju kvalitetnim informacijskim uslugama. Zato se ulažu značajna sredstva u vlastitu infrastrukturu i/ili se povezuju sa vanjskim tehnološkim sustavima kako bi bili u skladu sa vodećim trendovima."[43]

2.5. Perspektive specijaliziranih ugostiteljskih proizvoda u destinacijskoj ponudi

Specijalizirani ugostiteljski proizvod u destinacijskoj ponudi kao jedan vid dodatne usluge i ponude za goste itekako može imati značajan pozitivan utjecaj na ukupan doživljaj prostora te destinacije. Perspektiva takvih specijaliziranih ugostiteljskih proizvoda itekako ovisi o ulaganjima i ustrajnosti da jedna takva vrsta ugostiteljske usluge opstane u konkurentnom okruženju. Naime, neizostavno je naglasiti da je danas tržište veoma aktivno te da se razvoj specijaliziranih ugostiteljskih proizvoda proširio u sve pore ugostiteljstva.

Prema tome sagledamo i takve činjenice lako možemo zaključiti da takav proizvod ne mora nužno imati samo prefiks specijalizirani ugostiteljski proizvod nego on uistinu mora biti specijalan po pitanju svih svojih sadržajnih komponenti. Upravo samo na takav način se može proizvod diferencirati od drugih sličnih proizvoda, te on sam uspjeti kreirati prepoznatljivo ime za svoj ugostiteljski objekt. Obzirom da je tema ovog diplomskog rada bazirana na specijaliziranoj ugostiteljskoj usluzi na primjeru jednog restorana na poluotoku Pelješac u mjestu Viganj, možemo upravo na tom primjeru prikazati kako se kreira specijalizirana ugostiteljska usluga i kakva je njezina perspektiva.

[43]Ružić, D., "*e-Marketing*", Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku, Osijek, 2003., str. 299.

Stoga je primjerice tipično za jednu destinaciju kao što je Pelješac da obiluje prirodnim bogatstvima i posebnostima, stoga je jasno da takva i slična mjesta teže imati najbolju moguću ponudu specijaliziranih ugostiteljskih usluga, stoga je svaki daljnji razvoj turističke ponude tih destinacija usmjeren upravo prema takvoj vrsti proizvoda.

Najbolji pokazatelji takve vrste specijalizirane ugostiteljske ponude su vrhunska crna vina koja se mogu kušati u nekim renomiranim restoranima i sličnim ugostiteljskim objektima. Uz vino se najčešće nudi visokokvalitetna svježa morska riba, koju gosti mogu sami birati prilikom posjete nekom ugostiteljskom objektu. Upravo jedan vid ovakve ponude pun je pogodak ka unaprjeđenju turističke ponude iz spektra ugostiteljstva. No ipak postoji mali problem u širini asortimana ovih proizvoda i ograničenost, što bi značilo da određeni restorani koji bi i nudili visokokvalitetnu ribu ovise o krajnjim dobavljačima i ulovu.

Perspektiva specijaliziranih proizvoda u destinacijskoj ponudi nije loša, no nužno je raditi na povećanju širine asortimana i ponuditi još više sadržajnosti kultura koje nudi poluotok Pelješac. Turisti su jako dobro prepoznali Pelješac i vrlo se često vraćaju na poluotok uživati u njegovim čarima i blagodatima čistog i bistrog Jadranskog mora. Nadalje, iznimno je važno za razvoj specijaliziranih proizvoda destinacijske ponude usklađeno djelovanje svih subjekata koji su uključeni u kreiranje ovakvih proizvoda. Pelješac je mjesto koje ima prostora za napredovanje. Zato bi bilo jako dobro za buduće vrijeme kreirati više specijaliziranih ugostiteljskih proizvoda, posebice naglasak se može staviti na turistički izlet lova ribe iz Jadranskog mora te kušanje tog istog ulova uz vrhunska vina poluotoka Pelješac. Sve je to moguće ponuditi na ovom području. Samo je potrebno uključiti se malo aktivnije u kreiranje ovakvih proizvoda.

3. UPRAVLJANJE RAZVOJEM SPECIJALIZIRANE UGOSTITELJSKE USLUGE

Upravljanje razvojem specijalizirane ugostiteljske usluge kompleksan je proces koji zahtjeva uspostavu jednog vida strateškog plana koji bi obuhvatio sve ključne segmente specijalizirane ugostiteljske usluge. "Upravljati razvojem specijalizirane ugostiteljske usluge znači oblikovati inovativnu ugostiteljsku uslugu i menadžment kao prepoznatljivo, kvalitativnom razvoju orijentirano vodstvo, koje ima znanje, jasnu viziju i autoritet, podržano je od organa lokalne vlasti, turističkih stručnjaka i nositelja turističke ponude, kojeg uvažava lokalno stanovništvo, te koje po načelima integralnosti postaje kohezijska snaga."[44]

Strateški plan razvoja uspostavlja dugoročni strateški razvojni okvir ugostiteljske usluge prepoznajući potrebu unapređenja i proširenja dubine, širine i kvalitete specijalizirane ponude ali i inovacije portfelja turističkih doživljaja usklađenih s trendovima tržišne segmentacije te podizanja efikasnosti destinacijskog menadžmenta i upravljanja.

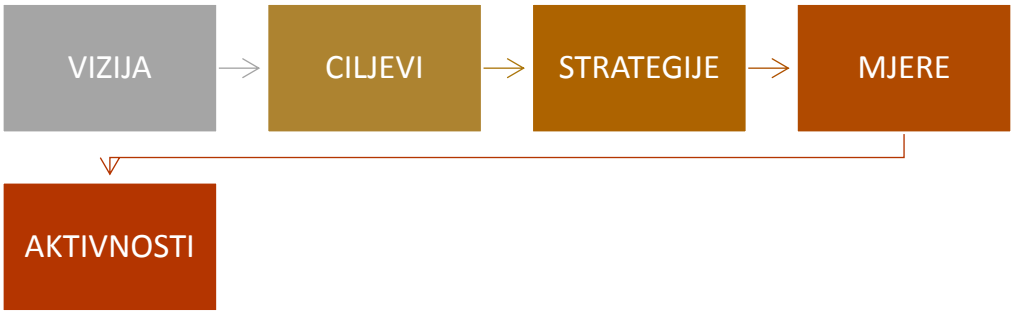
Strateški plan upravljanja razvoja specijalizirane ugostiteljske ponude integrirao bi djelovanje različitih ugostiteljskih objekata, sustava turističkih zajednica, gospodarskih subjekata te drugih dionika turizma prema očuvanju prirodne i kulturne baštine, rastu konkurentske sposobnosti turizma te povećanje kvalitete življenja lokalnog stanovništva. U tom smislu, takav vid upravljanja imao bi za cilj:

- *"Definirati jasan i dugoročno održiv razvojni koncept specijalizirane ugostiteljske ponude, koji omogućava povećanje poslovnih učinaka i konkurentnosti gospodarskih subjekata, ali i osigurava očuvanje prirodne i kulturne baštine te povećanje blagostanja stanovništva*
- *Usuglasiti ključne elemente turističke politike među ključnim dionicima turizma, uključujući razvojne prioritete i njihove nositelje*
- *Prepoznati projekte prikladne za (su)financiranje iz EU fondova te*
- *Razviti kvalitetan strateški okvir za optimiziranje investicijske aktivnosti privatnog sektora*."[45]

[44]Perišić, M, "*Stanje, konkurentnost i mogućnosti unapređenja turističke ponude Baške i Kvarnera*", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2005., str. 7.

[45]http://www2.pgz.hr/doc/uo_turizam/08-rasprava-turizam/strategija-turizam.pdf, posjećeno, (05.04.2018).

Slika 2. Prikaz strateškog upravljanja razvoja specijalizirane ugostiteljske usluge



Izvor: Izrada autora prema; http://www2.pgz.hr/doc/uo_turizam/08-rasprava-turizam/strategija-turizam.pdf, posjećeno, (05.04.2018).

Upravljati razvojem specijalizirane ugostiteljske usluge znači zadovoljiti sve pojedinačne i zajedničke interese sudionika turističke ponude na razini turističke destinacije. To nameće obvezu usklađivanja pojedinačnih interesa i usmjerava ih ka zajedničkom cilju. "Važno je naglasiti, da se mnoge aktivnosti mogu uspješno ostvariti samo ako su kooridinirani na razini turističke destinacije i šire. To uključuje fokusiranje na upotrebu svih resursa, te na selektiranje opipljivih i neopipljivih resursa u svrhu postizanja atraktivnog i smislenog diferenciranja specijalizirane ugostiteljske usluge u odnosu na druge. Proces samog upravljanja se započinje planiranjem, odnosno definiraju se misija, vizija i operativni i strateški ciljevi koji se žele sprovesti unutar određene destinacije, te se postavljaju akcije pomoću kojih će se ti ciljevi provesti."[46]

3.1. Generiranje i odabir ideja

Prilikom odabira specijalizirane ugostiteljske usluge mora se posebno misliti na to da takve vrste usluga moraju biti dostupne turistima ili krajnjim potrošačima u svakom trenutku. Na odabir i generiranje ideja vezanih za specijaliziranu ugostiteljsku ponudu utječe veliki broj čimbenika, te je nužno postojanje integralnog informativnog okruženja. Što bi značilo da ugostitelj koji nastoji formirati neku novu ideju vezanu za specijaliziranu ugostiteljsku uslugu mora misliti na one koji bi odigrali vodeću ulogu prilikom procesa komuniciranja i ostvarivanja željenih rezultata.

[46]Filipić, P., i Šimunović, I. op. cit.

Uzmemo li u obzir da je razvoj tehnologije kao i velike mogućnosti koje daje Internet osigurao velikom broju korisnika pristup svim informacijama, ali i drugim uslugama koje uvelike pospješuju turizam. "Stoga svako generiranje ideja vezanih za specijaliziranu ugostiteljsku uslugu nužno se moraju razvijati u skladu sa tehnološkim razvojem. Primjerice, ako zamislimo neku specijaliziranu uslugu koju će ponuditi ugostiteljski objekt mi ju možemo implementirati u svijet interneta preko oglašivača koji su kreirani na način da djeluju u korist ugostitelju koji vodi objekt. Tada gost kroz par klikova može imati pristup cjelokupnom asortimanu proizvoda i usluga putem internetskog poslužitelja."[47]

3.2. Razvoj i testiranje koncepcije

Razvoj i testiranje specijalizirane ugostiteljske usluge iziskuje ogroman napor i sredstva kako bi sama usluga bila na nivou onoga što bi zadovoljilo i najzahtjevnijeg gosta nekog ugostiteljskog objekta. Tržište specijaliziranih ugostiteljskih usluga je iznimno dinamično, a potrebe i preferencije turista se mijenjaju sve većom brzinom. Stoga, neka specijalizirana ugostiteljska usluga danas može biti popularna, a već sutra može postati nezanimljiva za veći dio potencijalnog ugostiteljskog tržišta.

Naime, suština ovakvih naglih promjena leži u informatizaciji društva, koje omogućava brzo prenošenje informacija i samim tim veću informiranost o proizvodu. No ne smijemo ni izostaviti spomenuti još jedan važan čimbenik, a to je rast životnog standarda, što turistima omogućava da isprobavaju veći broj različitih specijaliziranih ugostiteljskih usluga gdje ne biraju cjenovno nego kroz prizmu univerzalnosti, jedinstvenosti i unikatnosti usluge. Na osnovu toga možemo zaključiti kako je nužno poraditi na svim tim faktorima kako bi specijalizirana ugostiteljska usluga mogla zadovoljiti apetite i onih najzahtjevniji gostiju.

Ono što je također važno spomenuti jeste konkurenciju prema kojoj se treba posebno ravnati, razvojem i testiranjem specijalizirane ugostiteljske usluge nužno je ostati konkurentan i kvalitetom kao i kvantitetom svoje usluge parirati na tržištu roba i usluga. U slučaju da specijalizirana ugostiteljska usluga ima sličnosti ili je ista sa nekom drugom na tržištu dolazi do takozvanog otimanja dijela tržišta. Stoga je važno da ugostiteljski objekti nastoje opstati u takvim uvjetima jake konkurentnosti izdižući se kvalitetom i unikatnošću svoje specijalizirane usluge. Trendovi koji su danas nametnuti u 21. stoljeću postavili su se u središte pozornosti

[47]Ružić, D., op. cit. str. 296.

bilo koje sfere života, tako i u ugostiteljstvu. Svakodnevno praćenje trendova na tržištu ugostiteljskih usluga omogućava lakšu adaptaciju pojedinom ugostiteljskom objektu i mogućnost kreiranja neke nove ideje, jer poznaje trenutne konkurente i njihove specijalizirane usluge. Prikupljanje informacija može se kazati da je jedan od najvažnijih segmenata dobrog razvoja specijalizirane usluge, jer posjedovanjem dobrih informacija može se usavršavati i širiti svoj budući proizvod.

"Iako svaka promjena donosi i određene poteškoće, prelazak s masovnog koncepta turizma na specijalizirani tip ugostiteljske usluge za destinaciju zasigurno donosi mnogo više plusova nego minusa. Prije svega, specijalizirani ugostiteljska usluga pridonosi smanjenju sezonalnosti, jer njihovom raznolikošću i pravilnim upravljanjem moguće je privlačiti turiste i izvan glavne sezone, što kod masovnog turizma nije bio slučaj. Na ovaj način povećavaju se i prihodi po turistu. Uvođenjem više novih, posebnih proizvoda, turistu se daje mogućnost da svoj novac potroši i na neke dodatne sadržaje, a ne samo na osnovne usluge."[48]

3.3. Razvoj marketinške strategije

Pri izradi kvalitetne marketinške strategije veoma je važno koristiti sve unaprijed prikupljene i analizirane informacija tijekom istraživanja tržišta, SWOT analize i segmentacije tržišta. Kako bismo bolje razumjeli prethodno navedene stavke nužno ih je pojasniti. Naime u prvom redu SWOT analiza se odnosi na analizu situacije, što je jedan preduvjet za ispravan odabir strategije. U to se ubrajaju sagledavanje vanjskih i unutarnjih čimbenika kako bi se spoznao najbolji način da se ostvari željeni cilj. Ako se sagleda trenutna situacija na tržištu može se zaključiti da je tržište znatno dinamičnije nego prije, te iziskuje od ugostitelja pametan način izbora specijalizirane ugostiteljske usluge kako bi ostvario svoj željeni cilj.

Segmentacija tržišta je strategija osmišljavanja i primjenjivanja različitih marketinških programa kojima se namjerava podmirivati istovjetne potrebe i želje različitih segmenata potrošača. "Svaki segment ima jedinstvenu potražnju, stoga ugostiteljski objekt nastoji prodavati proizvod tako da udovolji manje ili više sličnim zahtjevima istog segmenta potrošača. Segmentacija je zapravo razlikovanje grupa homogenog kupovnog ponašanja

[48]Geić, S.,"*Menadžment selektivnih oblika turizma*", Sveučilište u Splitu, Split., 2011., str. 210.

(prema potrebama, osobinama, navikama)."[49] Prema Vranešević i Mandiću postoje tri glavna pristupa koji nisu uobičajeni u otkrivanju segmenata potrošača na tržištu. Razlikujemo:

1. "A priori pristup-pristup koji uzima lako uočljive osobine kao osnovu segmentacije. To su najčešće demografska i zemljopisna obilježja.
2. Segmentacija pomoću istraživanja tržišta-pristup koji je obrnut od prethodnog, potrebno je provesti istraživanje potrošača na temelju kojeg ih razvrstavamo u grupe koje su formirane na temelju nekih obilježja.
3. Hibridni model- pristup koji je kombinacija a priori i istraživanja tržišta. Najprije se radi prema a priori pristupu te se na kraju svrstava u grupe na temelju istraživanja tržišta."[50]

Kako bi ugostiteljski objekt ostvario profitabilnost treba izaći u susret sa svojom ponudom koja će biti jedinstvena i baš po mjeri potrošača. Segmentaciju je potrebno provoditi stalno, kako bi utvrdili jesu li se pojavile nove grupe koje možemo zadovoljit postojećom ponudom, postoji li možda grupa koju bi trebalo eliminirati ili postoji mogućnost pojave neke nove potražnje za koju bi se isplatilo napraviti novu ponudu.

3.4. Poslovna analiza

"Analize poslovanja poduzeća podijelit ćemo na analizu internog i eksternog okruženja, nakon čega ćemo dobiti analizu stanja (SWOT analizu). Analiza stanja sastoji se od svih bitnih informacija o tržištu na kojem se poduzeće nalazi. Ukazuje nam na postojeće sposobnosti poduzeća te mogućnosti ostvarivanja zacrtanih ciljeva. Interna analiza obuhvaća MOF i ReCoil analizu, dok eksterna obuhvaća PESTE analizu, analizu dobavljača, kupaca i konkurencije. U analizama je potrebno opisati tržište, njegove karakteristike i segmente te analizirati postojeću i potencijalnu konkurenciju."[51]

Promocija ugostiteljskog objekta jedna od esencijalnih radnji za uspješno poslovanje, no postavlja se pitanje odakle početi? Bez obzira da li je ugostitelj nov u ugostiteljskoj branši ili pak veći duži period radi u ugostiteljstvu za uspješnu promociju ipak je potrebno adekvatno

[49]https://hr.wikipedia.org/wiki/Marketing#Segmentacija_tr.C5.BEi.C5.A1ta, posjećeno, (06.04.2018).
[50]Vranešević, T., Mandić, M.,"*Segmentacija tržišta, predviđanja, pozicioniranje*", Adverta, Zagreb, 2004.
[51]Vujević, I., "*Analiza poslovanja*", Redak, Split, 2013.

planiranje. Svako planiranje poslovanja počinje sa dobrom analizom postojećeg stanja nakon čega je dalje moguće postaviti realne ciljeve.

U prvom redu potrebno si je postaviti pitanje koje su to prednosti vlastitog ugostiteljskog objekta, a što slabosti?! Analizom trenutne situacije u kojoj se nalazi ugostiteljski objekt u mogućnosti smo odrediti vlastite adute za uspjeh. SWOT na engleskom je skraćenica za Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats,i mogla bi se na hrvatski jezik prevesti kao SSMP-Snaga, Slabosti, Mogućnosti i Prijetnje. Analizu je lako uraditi kroz par koraka, što možemo predočiti na sljedećem primjeru. U sljedećem dijelu ću navesti primjer SWOT analize za restorane. Snaga: uniformnost ponude, izvanredno dobra usluga, ugodan dizajn objekta. Slabosti: previše stavki na jelovniku, visoke cijene, predugo čekanje na narudžbu. Mogućnosti: trenutne goste pretvoriti u lojalne goste, mijenjanje ponude, organizacije specijalnih događanja. Prijetnje: konkurencija nudi besplatnu dostavu, konkurencija nudi specifičnu ponudu (kineska jela), blizina sličnih restorana ili barova.

Nadalje nužno je učiniti i analizu poslovanja konkurentnih restorana. Što su drugi restorani i u bližem okruženju uradili da bi bili uspješni? Na koji način oni promoviraju svoje usluge? Analiza poslovanja i ponude konkurentnih restorana može biti od velike koristi. Ovo se ne odnosi samo na uspješne nego i na propale restorane.

Od uspješnih je važno nauči što činiti, a od propalih, što je možda još važnije, što ne! Također potrebno je pratiti rad konkurencije, te koristiti internet poslužitelje i registrirati se na web stranice konkurentnih restorana. Jedan od ključnih segmenata poslovne analize je i identifikacija ciljanih gostiju. To bi značilo prije nego se krene sa promotivnim aktivnostima, potrebno je istražiti potencijalne goste. Osim toga važno je prikupiti što veći broj informacija o njihovim potrebama, željama, očekivanjima i ponašanjima. Kako bi znali što bolje privući goste u svoj ugostiteljski objekt važno je i znati što ti gosti vole te im to i prezentirati putem promocije.

Kako bismo sve to uspjeli ukomponirati i pretvoriti u stvarnost, nužno je znati koje informacije tražiti.

- Generalne informacije o starosnoj dobi tvojih gostiju te njihovoj kupovnoj moći.
- Informacije o zaposlenju, gdje rade, koja su im primanja, kakvo im je radno vrijeme ako rade te kada imaju pauzu za ručak.

- Informacije o prehrambenim navikama, gdje idu u nabavku namirnica, koje namirnice najviše upotrebljavaju.
- Koje kanale koriste za informiranje (novine, internet,tv,radio).

Sve ove informacije od velike su učinkovitosti za dobru poslovnu analizu, upravo one su te koje će osigurati dobru ugostiteljsku ponudu te iskoristiti upravo one načine informiranja kojima će informacija o ponudi do njih sigurno doći. Nadalje, Istraživanje o svojim gostima možeš vršiti na više načina:

- Koristeći već postojeće podatke iz ugostiteljske industrije
- Putem različitih upitnika koje ćeš ponuditi svojim gostima
- Postavljanjem pitanja ili anketa na društvenim mrežama
- Direktnim razgovorom sa svojim gostima

Uz sve to važno je i učiniti identifikaciju vlastitog poslovanja, te saznati zašto gosti dolaze i posjećuju baš vaš ugostiteljski objekt. Potruditi se saznati više o gostima, njihovim stavovima i očekivanjima. Primjerice mogu se izvući informacije poput mišljenja gostiju o kvaliteti pića, raznovrsnosti jela i pića s menija, ambijentu, cijenama, usluzi, odabiru glazbe, specijalnim događanjima, konkurenciji i slično.

Na kraju je ipak najvažnije pomno isplanirati vlastiti budžet. "Ukoliko se koristi opcija kalkuliranja troškovima za promociju restorana moguće je izbjeći nerealne načine promocije poput velikih popusta ili korištenja usluga preskupih agencija za marketing. Nužno je pregledati financijsko stanje i odrediti koliko velik trošak može podnijeti ugostiteljski objekt, a da je u skladu s informacija koje je ugostitelj prikupio prilikom poslovne analize. Uspješni vlasnici restorana odvajaju 2 do 4% od ukupnog godišnjeg prihoda za troškove marketinga."[52]

3.5. Testiranje tržišta

Istraživanje tržišta bila je prva organizirana aktivnost pomoću koje se dolazilo do informacija. Ono čini vezu ugostiteljskog objekta s tržištem i omogućuje komunikaciju iz smjera objekta prema tržištu. Na taj način objekt prikuplja podatke s tržišta, a ujedno dobiva i rezultate svojih tržišnih strategija, taktika i programa.

[52]http://www.restaurantreport.com/features/ft_marketingplan.html?kampanja=direct, posjećeno, (06.04.2018)

Od svih informacija na temelju kojih donosi se poslovna odluka očekuju se slijedeće osobine: točnost, pravodobnost i pouzdanost. Istraživanje tržišta u užem smislu provodi se zbog neke konkretne situacije, nekog konkretnog problema. Temelji se na načelima znanstvene metode gdje se definira problem, postavljaju se hipoteze i ciljevi, razrađuju se metode i tehnike, i na kraju se piše izvještaj. Svrha istraživanja je dobivanje informacija na temelju kojih se odlučuje u poslovanju.

Prilikom otvaranja novog ugostiteljskog objekta potrebno je testirati tržište na način da se testiranje izvede na grupi turista ili na zaposlenicima. Ugostiteljski objekti koji su kreirani po mjeri za poznate kupce nije moguće testirati, ali je apsolutno poželjno prije dolaska gostiju obići sve lokacije i objekte te pružatelje usluga kako bi se mogućnost neočekivanih problema svela na najmanju moguću mjeru.

3.6. Komercijalizacija specijaliziranog ugostiteljskog proizvoda

"Komercijalizacija proizvoda/usluge je proces u kome se detaljno elaborirana ideja materijalizira, pretvara u upotrebnu vrijednost-robu, i plasira na tržište. Komercijalizacija se provodi u tri faze:

1. Organiziranje proizvodnje,
2. Priprema marketinškog programa,
3. Provedba marketinškog programa."[53]

"Proizvodi koji su se iskazali uspješnima u fazi testiranja proizvoda uvode se u kontinuiranu proizvodnju. Kako će se njihova proizvodnja organizirati ovisi o vrsti i planiranoj količini proizvoda, ali i drugih činitelja. Što se tiče vrste proizvoda obično se organiziranje proizvodnje razlikuje po slijedećim kategorijama:

- proizvodi osobne potrošnje, u koje spadaju trajni proizvodi (automobil, kuće i stanovi, namještaj, bijela tehnika i sl.),
- proizvodi svakodnevne potrošnje (prehrambeni artikli) i usluge,
- proizvodi proizvodne potrošnje, u koje spadaju sirovine, materijali, dijelovi, oprema, zgrade, otpaci, usluge."[54]

[53]Šerić, N., op. cit. str. 51.

"Organizacija proizvodnje svake od navedenih vrsta proizvoda je različita, zahtjeva različite omjere između pojedinih činitelja proizvodnje, različit je tok odvijanja proizvodnje, različita su vremena trajanja proizvodnje, itd."[55]

[54]Ibidem, str. 51.
[55]Ibidem, str. 52.

4. IZVIĐAJNO ISTRAŽIVANJE–PRIMJERI PRAKSE UGOSTITELJSKI SUBJEKTI

Za potrebe šireg uvida u predmet i problem istraživanja provedeno je izviđajno istraživanje. U fokusu izviđajnog istraživanja bili su ugostiteljski objekti. Nadalje, istraživanje je provedeno na prostoru poluotoka Pelješac. Bazno mjesto za istraživanje bio je Viganj, malo mjesto koje se smjestilo na poluotoku Pelješac, a koje je iznimno interesantno turistima koji su željni vrhunske gastronomske ponude i pravog okusa mora.

Na tom prostoru analizirana je cjelokupna gastronomska ponuda. Obzirom na mogućnost direktnog uvida u problem istraživanja i dostupnost podataka, drugi dio ovog istraživanja proširen je na ugostiteljsku ponudu šireg prostora poluotoka Pelješca.

4.1. Nalazi preliminarnih istraživanja

Od stonskih zidina i solane, preko pitoreskne Janjine te Trpnja nastalog na antičkoj Gradini do Orebića, grada pomoraca i kapetana, poluotok Pelješac je odredište vrhunskih vina, aktivnog odmora i prekrasnih plaža, ali i mjesta zvanog Viganj koji je temom ovog istraživanja sa točke gledišta ponude i usluge ugostiteljskih objekata.

Putujući od mjesta do mjesta, vijugavom pelješkom cestom može se upoznati jedinstveni stil života poluotoka koji je temeljen isključivo na blagodatima prirodnih ljepota. Ljudi koji borave tijekom cijele godine na poluotoku Pelješcu žive isključivo u skladu sa stoljetnom tradicijom njegovanja maslinika i vinograda. Upravo su neki nastali i na teško pristupačnim mjestima zahvaljujući vrijednim stanovnicima ovog poluotoka i njihovoj upornosti da se održi nešto ovako autohtono i prepoznatljivo ne samo u bliskim granicama Hrvatskoj nego i diljem svijeta.

Nastojeći prikupiti što više kvalitetnih informacija, za jednostavniju predodžbu prostora i gastronomske ponude poluotoka Pelješca, krenulo je se od najpoznatijih segmenata vezanih za ovaj poluotok. Naime, poznato je kako je Dalmaciju opasao masiv krša, no podario joj je najmoćnije plavce (vina), koji su i simbolom prepoznatljivosti Pelješca. Prema provedenom istraživanju, ova sorta na poluotoku Pelješcu daje najbolje rezultate, te postoje podatci kako je njome zasađeno 90 posto pelješkog vinogorja koje je jedno od najvećih u Hrvatskoj. Ovaj

podatak zvuči obećavajuće te ulijeva jednu dozu povjerenja za sve one koji imaju u planu posjetiti Pelješac i obogatiti svoja nepca vrhunskom gastronomskom uslugom. No važno je i naglasiti kako je upravo kušanje ovako vrhunskih vina jedna od ključnih ugostiteljskih ponuda svakog restorana na području poluotoka Pelješac pa i u mjestu Viganj. Uz tako dobro i kvalitetno autohtono vino, ugostitelji odmah vežu i dobru ponudu "*spize"*. Primjerice uz vino je najčešće u ponudi domaći dalmatinski pršut i vrhunski sir. Može se slobodno naglasiti kako je to jedna uvertira u ostatak gastro ponude restorana ovog poluotoka.

Nadalje, ono što je posebice u centru pozornosti bilo tijekom ovog istraživanja jeste mjesto Viganj i ugostiteljska ponuda koju ovo mjesto ima tijekom sezone. U samom početku predstavljanja rezultata preliminarnog istraživanja, nastojat će se staviti naglasak na postojeću sliku i položaj samog mjesta. U posljednjih nekoliko godina zbog svog popriličnog dobrog položaja i klime, ali i najvažnije vjetra, u ovo mjesto najviše dolaze klase turista, visoke kupovne moći. Po prethodno rečenom se već može naslutit o čemu je riječ i o kakvoj vrsti se turizma radi upravo ovdje.

Osim prirodnih ljepota i dobre gastronomske ponude kvalitetnih vina i hrane, sportski turizam u ovom području je procvao dolaskom turista koji se bave windsurfingom. Oni koji poznaju ovu vrstu sporta uvelike su i upoznati da oni koji se odluče baviti njime moraju imati više novac. Iz toga proizlazi kako ti isti turisti žele i mogu probati te sebi priuštiti više od klasičnog dnevnog ručka ili večere. Naime, oni žele za sebe vrhunsku ponudu hrane i pića, te ne štede prilikom svoje posjete ovog mjesta koje im to upravo može i pružiti.

Stoga posjećujući restorane po mjestu Viganj, i u razgovoru sa osobljem tih istih lokala, dalo se zaključiti kako su turisti poprilično zainteresirani za tradicionalnu vrstu hrane i raznovrsnih autohtonih jela, a ponajviše ribe i morskih plodova. Upravo sve to oni i mogu dobiti u jednom ovakvom mjestu koje obiluje različitim bogatom ponudom različitih specijalitet. Viganj je poznat primjerice po lovištima kamenica i ostalih školjaka, što mu primjerice daje epilog autohtonosti i prepoznatljivosti po jednom takvom segmentu te ga istog momenta diferencira od ostalih turističkih mjesta i njihove gastronomske ponude. Potom, se mogu kušati u skoro svakom restoranu i specijaliteti poput peke, domaćeg pršuta, sira, vina i slično.

Ono što je najviše od svega zanimljivo turistima prema riječima tamošnjih ugostitelja jeste lovište ribe. Na taj način gosti imaju saznanja o tome kako je u restoranima riba svježa, te da i oni mogu ići u lov prema unaprijed isplaniranom programu i doživjeti jedno novo iskustvo.

Prisjetimo li se prethodno spomenutih nautičara, možemo naglasiti kako su upravo oni ti koji najviše cijene takvu vrstu ugostiteljske ponude, te da je to pak njima i najviše pored sportskog turizma zanimljivo u ovom malom ribarskom mjestu. Prema svim navedenim podatcima prikupljenim u preliminarnom istraživanju može se ukratko zaključiti kako je ponuda ovog malog mjesta dobra, no i da im prostora za napredak obzirom na ostalu ponudu susjednih mjesta koji uvelike odskaču u svojim cijenama i ponudi od Vignja. O tome će se više govoriti u ostatku dijela istraživanja gdje su predstavljeni primjeri testiranja tržišta i dobrih ideja.

4.2. Primjeri testiranja tržišta i dobrih ideja

Poznato je kako je gastronomija povezana sa integralnim planiranjem turističkog razvoja, te kako isto tako može dati izvrsne rezultate. Na osnovu toga možemo uočiti kako imamo živi primjer dobrog sklada gastronomije i planiranog turizma. Primjer je grad Hvar i cijeli otok. Naime, razvoj turističkih odmarališta sa četiri ili pet zvjezdica, što ujedno znači i veliki broj dodatnih turističkih sadržaja dobar je pokazatelj skladnosti i kontinuiteta u razvoju cjelokupne ponude.

Zatim slijedi još jedan pokazatelj, a to je veliki broj hotelskih smještaja (hoteli Osam, hotel Riva Hvar Yacht Harbour, Adriana *spa* hotel, hotel Villa Nora, turistički kompleks Amfora). Nakon hotela i odmarališta velike zasluge za grad Hvar ima ponuda odlično sređenih privatnih apartmana i vila, koje su smještene uz samo more ili pak na povišeni dio grada. Uz smještajnu ponudu nadovezala se i javna infrastruktura, poput prometne infrastrukture koja omogućava jednostavno kretanje turistima po cijelom gradu i otoku, popratnu rasvjetu.

Birokratski sustav grada Hvara omogućio je jednostavno izdavanje različitih dozvola za gradnju noćnih klubova, kockarnica, restorana te svih ugostiteljskih objekata. Na taj način omogućeno je brzo i efikasno turističko napredovanje grada Hvara i okolnih mjesta. Nadalje, kako bi se osigurala kompletna turistička ponuda postoje i dva sidrišta za privez čamaca, brodova i jahti. To su ACI marina *„Palmižana“* koja nudi 160 vezova s mogućnošću priključka na struju, vodu, korištenje sanitarnih uređaja, telefonske i VHF veze, trgovine, restorane i caffe-barove. Te druga marina je u samom gradu Hvaru gdje je uz sve nabrojano

omogućeno i garažiranje te popravljanje plovećih objekata. Nedaleko od luke je i benzinska crpka koja je tu kako bi na brz i adekvatan način opskrbila ploveće objekte.

Zadnja stavka bogate ponude grada Hvara je gastronomija. Mnogobrojni restorani koji su specijalizirani za određenu vrste hrane sa „jedan na jedan“ uslugom, gdje većina uslužnog osoblja individualno služi goste ima bogatu i razgranatu visokokvalitetnu uslugu. Određene destinacije kao i sam Hvar su segmentom gastronomije napravile turističku priču koja ih diferencira i ističe u odnosu na ostale turističke destinacije. Primjerice može se izdvojiti Hong Kong koji je najpoznatiji po svojoj gastronomskoj raskoši sa preko 11000 restorana koji imaju jedinstvenu tradiciju kulinarske kulture, te 45% gostiju koji posjete Hong Kong, također nekad ribarsko mjesto, dolaze isključivo radi delicija poput škampa, jastoga sa holandez umakom, kamenica i ostalih morskih delicija. Tako se upravo i grad Hvar ističe po gastronomskoj ponudi na Hrvatskoj obali, unatoč velikoj konkurenciji, izdvojit ću restoran *Gariful*, koji prednjači sa uslugom i kvalitetom ponude hrane i pića naspram drugih.

4.3. Snage i slabosti koncepcija u praksi

Restorani u Vignju, koji predstavljaju gastronomsku ponudu mjesta, smješteni su na samoj obali. Najpoznatiji te ujedno i najstariji objekt je bistro „*Ponta*“. Smješten je na plaži koja je ujedno i najveća plaža na Vignju i najpoznatija je po surferima. Oni ju koriste za pripremu sportskih aktivnosti na vodi upravo radi njene velike površine koje jako sliči plaži „*Zlatni Rat*“, na Braču.

Nadalje, objekt koji u svom vlasništvu ima kamp *„Ponta“* poslu je već preko 20 godina te ujedno uživa puno povjerenje od strane turista. Objekt je specijaliziran za kampiranje i opremljen je svom potrebnom opremom za kvalitetan kamp boravak. U kampu su vanjska sjedeća mjesta sastavljena od masivnih drvenih stolova koji mogu primiti i do 10 gostiju 12 stolova), te ujedno postoji osam stolova za 4 osobe. Osoblje koje tu radi tijekom sezonskih dana su studenti iz Slavonije koji poznaju i po jedan strani jezik. Objekt je opremljen i dizajniran za velike grupe turista, odnosno obitelji sa velikim brojem djece.

Važno je naznačiti blizinu i dostupnost kampa što uvelike utječe na način poslovanja pri čemu doprinosi i uređenje vanjskog dijela. Iz prethodno navedenog može se utvrditi veza između broja stolova kao i veličine sa strukturom i vrstom gostiju u Vignju. Ne smijemo izostaviti

spomenuti i cjenovnu politiku koja je također jedan od privlačnih faktora, obzirom da vrijednost za novac je na visokoj razini.

Najprodavaniji proizvod je pizza, zatim slijede riblja i mesna jela. No što je zanimljivo, da 70% prihoda dolazi od prodaje jela poput pizze. Koliko je bitno uređenje stolova, razmještaj stolova, određena vrsta glazbe koja prati ponudu jela i stvara ugođaj, boje namještaja te zidova koje su u interijeru i eksterijeru, govore brojne znanstvene literature napisane u svezi odnosa potrošnje i privlačenja gostiju te organiziranja posla.

Rezultati su da bistro "*Ponta*" cilja na masovnost, odnosno što veći broj ljudi u određenom vremenskom periodu. Diferencija u svezi proizvoda na niskom je nivou kao i kvaliteta te serviranje jela. S druge pak strane, ugostiteljski objekt "*Čiringito"*, udaljen svega 200 metara od ugostiteljskog objekta "*Ponte*" temelji svoje operativno poslovanje na diferencijaciji od konkurencije u svakom aspektu te trenutno po ocjenama gostiju koje su sakupili na stranici Trip Advisora je na prvom mjestu po usluzi i kvaliteti hrane i pića.

Poslovanje objekta se bilježilo 2012. godine, kao objekt brze prehrane. Obzirom da su vlasnici porijeklom iz Španjolske velike su se promjene dogodile u ponudi. Danas je to klasični restoran na privatnoj plaži koju su uzeli pod koncesiju. Jedan dio je odmah uz more. Kapacitet mu je sačinjen od 50 sjedećih mjesta koji su raspoređeni u pet stolova za četiri osobe i pet stolova za šest osoba. Uz spomenute kapacitete objekt također posjeduje i sjedeće garniture napravljene od kvalitetnog ratana (12 sjedećih mjesta). Drugi dio kapaciteta je udaljen od mora svega 20 metara, običnih osam stolova sa po četiri sjedeća mjesta.

Cijeli objekt je prekriven trstikama u obliku suncobrana koji su se odlično uklopili u pijesak na kojem su postavljeni stolovi. Hrana je jako posebna, španjolski štih jako je utjecao na pozicioniranje "*Čiringita"* kao vodećeg ugostiteljskog objekta. Ponuda hrane kao što su: Salata od endivije, brussceti od sušenih rajčica i kozjeg sira kao i pinjoli, te razne vrste salata temeljene na rikuli, potom burgeri, tuna odresci, musaka na španjolski, samo su neka od jela u sklopu ovog objekta. Glazba je veoma prilagođena atmosferi, te mnogi gosti ovaj objekt nazivaju "*chill bar*".

Još jedna stvar ocrtava diferenciranost objekta, a to je prodaja isključivo autohtonih vina sa Pelješca i to od nezavisnih vinara, te prodaja hrvatske marke piva (Gričkа vještica, Velebitsko, San Servolo, Karlovačko, Zmajsko i slično). Pridavanje velike pažnje serviranju jela i napitaka, također spada u iskorištene snage ugostiteljstva koje ovaj objekt veoma koristi.

Vlasnik objekta proveo je analizu, koliko gostiju je fotografiralo jelo za vrijeme večere. Od prvih 80 gostiju, 54 gosta slikala su jela i promovirala ih preko raznih društvenih mreža.

Takvo skromno istraživanje nije uzelo u obzir godine gostiju međutim ako se ne uračunaju gosti stariji od 60 godina, postotak će ispasti još veći. Velika financijska sredstva su se uložila u određene keramike i plata napravljene od maslinovog drveta kako bi određena jelo još više dobila na izražaju takve vrste kulinarskih specijaliteta. Nadalje, one negativne strane se mogu uvidjeti u operativnim aktivnostima samog poslovanja objekta.

Sjedeća mjesta su previše blizu jedan drugome, što dovodi do gubitka intimnosti pojedinih stolova, glazba je neravnomjerno raspoređena stoga objekt ima probleme sa prigovorima gostiju na zvučnike koji su smješteni suviše blizu stolova. Na vanjskom dijelu veliki je problem podloga po kojoj se hoda odnosno pijesak koji podiže veliku prašinu prilikom prolaska uslužnog osoblja, što ponekad ometa goste koji uživaju u hrani.

Potencijalno veliki problem je i manjak uslužnog osoblja. Podaci govore kako jedan konobar poslužuje 40-50 osoba sa hranom i pićem, što dosta utječe na samu kvalitetu usluge i vrijeme promjene stolova. Posljedica toga je da gosti duže sjede, što rezultira manjem broju okretaja stolova te ujedno manjeg prihoda. Ukupno gledajući vrijednost za novac može se reći kako je "*Čiringito"* jako pozitivan što ukazuje posjećenost objektu i komentari po različitim platformama. Međutim ovdje također nailazimo na problem koji je konstanta u svim objektima u Vignju a to je jako slaba ponuda ribljih specijaliteta i dalmatinske kulinarske umjetnosti.

Važno je još istaknuti konobu Forte koja predstavlja segment domaćih specijaliteta. Upravo je ovaj objekt temelj projekta koji vidno nedostaje kao jedna od ponuda za potrošački moćniju skupinu gostiju. Svakodnevno se ponuda jela mijenja sukladno ulovu ribe i ponudi svježeg mesa. Stoga se jelovnik sastoji od nekolicine ribljih i mesnih jela koji se pripremaju na roštilju koji se nalazi neposredno blizu konobe.

Objekt se smjestio između kuća koje su u blizini mora stoga se nema osjećaj opuštenosti te raskoši. Konoba je na otvorenom stoga pogled cilja na stare kapetanske kuće. Međutim, kako jake karakteristike restorana čini i interijer, uređenje predstavlja jednu od većih slabosti ali ujedno i prilika da se specijalizira te diferencira putem uređenja konobe. Stolovi su neadekvatno raspoređeni ne vodeći se obzira prema ulazu i dostupnosti prolaza gostiju te uslužnog osoblja. Rasvjeta je neadekvatna za toliki prostor, odnosno nedostaje svijetla. U

razgovoru sa vlasnikom objekta zaključio sam kako prigušena rasvjeta je sredstvo stvaranja osjećaja intime. Također, kao u svakom objektu u Vignju, statistička evidencija načina i količine potrošnje gostiju, kao jednog od ključnih faktora za poboljšanje, ne postoji niti se pokazuje interes za tim. Glazbeni izričaj objekta ne postoji te se dobra ponuda hrane ne uklapa u ambijent.

Dokazano je da vanjski utjecaji na gosta utječu do 40% u njegovom mišljenju o hrani kakvu je konzumirao stoga upravo na spomenutom području može se napraviti veliki pomak ka povećanju zadovoljenja gosta. Osoblje je stavka koja je svim objektima koji formiraju gastronomsku ponudu jednaka. Starost osoblja je do tridesete godine života, 80% osoblja su studenti/ce te većinom iz sjevernog dijela naše zemlje, Slavonije. Profesionalnost, znanje serviranja jela i pića, znanje stranih jezika, reagiranje u određenim situacijama, poznavanje bontona, prepoznavanje potreba gostiju su stavke koje razlikuju uslužno osoblje. Dobar dojam uslužnost osoblja počinje od vlasnika restorana koji određuje uvjete poslovanja.

Obzirom da se radi o poluotoku Pelješcu koji je udaljen od Slavonije 600 kilometara, uvjeti poslovanja su određeni smještajem u kojem boravi radnik za vrijeme njegovog rada na određenom mjestu, također jelo i piće od strane objekta u kojem radi, radna odjeća i obuća te dogovoreni financijski uvjeti. Činjenica je da u Vignju osim majice na kojoj je ispisano ime objekta ne postoje određena pravila odjeće i obuće. Objekti prodaju svoju odjeću kao simbol mjesta s obzirom da simbol od svakog objekta je vezan u sportski turizam u Vignju. Po reakcijama gostiju dolazi se do situacija gdje se često pomiješa gost i uslužno osoblje. Više od 90% uslužnog osoblja ne posjeduje minimalnu stručnu spremnu.

Ponuda objekata gastronomski nije povezana sa dalmatinskom tradicijom, kulturom te kulinarskim specijalitetima. Brojne destinacije, poput Pariza ili Hong Konga, u anketama koje su realizirane u spomenutim destinacijama, pokazuju da više od trećine gostiju u vremenskom periodu od jedne godine kao glavni motiv dolaska navodi gastronomiju. "*Čiringito*" predstavlja španjolske salate te razne varijante *brussceta* sa pojedinim ribljim jelima, bistro "*Ponta*" služi zaleđenu ribu od strane raznih proizvođača zaleđenih proizvoda (Ledo, Bakina kuhinja, Kogo, Fresco, Pik). Takva vrsta riblje hrane ne predstavlja na reprezentativan način našu gastronomiju već se na prvo mjesto stavlja ekonomska računica vlasnika, na štetu gosta. Konoba "*Forte*" je u pozicioniranju kao gurmanske konobe koje služi samo vrhunske i svježe namirnice uspio isključivo ponudom dok popratni sadržaj koji je potreban za cjelovit doživljaj i potpunu turističku ponudu pravog restorana je na niskom nivou. Međutim konoba

se nije uspjela u potpunosti definirati s obzirom da se poslužuje dosta vrsta mesnih i ribljih jela.

Premda su restorani smješteni uz more i unatoč činjenici da ih okružuju tipične dalmatinske kuće i uske ulice kao i većinu hrvatskih gradova na moru i otočnih naselja, ne može se uvidjeti ponuda dostatna takvim uvjetima. Potrošački segment kakav postoji u Vignju, osim kampera i gostiju koji noće po apartmanima koji su ipak slabije platežne moći, moraju odlaziti na otok Korčulu ili u grad Orebić koji je 6 km udaljen od Vignja. Viganj spada pod općinu Orebić, koji financijski potiče najprije razvoj grada Orebića zatim ostalih mjesta koji spadaju pod njihovu nadležnost. Stoga sredstva od strane europskih fondova odlaze u Orebić kao glavno sjedište Pelješca umjesto da se ravnopravno rasporedi po ostalim mjestima.

Stoga je upravo to ključni razlog zbog čega mjesto Viganj nema marketinški značajniju ulogu. Jedan od ključnih razloga zbog čega bi upravo trebalo više ulagati u ostala mjesta je činjenica da sportski turizam, koji ne postoji u Orebiću, u svijetu je oblik turizma koji najviše napreduje zahvaljujući sve većoj informiranosti i svjesnosti turista o zdravlju i prehrani. U Vignju se poduzetnici moraju sami izboriti sa svoju ponudu bez državne pomoći osim u slučaju razvitka poljoprivrednog sektora gdje je lokalno stanovništvo uspjelo namaknuti određena sredstva za sadnju maslina i vinograda. Ostalu ponudu koja pruža uslugu prehrane i pića predstavljaju pekarnice, palačinkarnice, slastičarnice, objekti brze prehrane te sendvič barovi. U skladu sa radom, spomenuti objekti nisu konkurentni u odnosu na ponudu budućeg objekta koji cilja na drugačiju tržišnu nišu gostiju u odnosu na objekte brze prehrane.

Najveća prednost Vignja je zasigurno prirodna ljepota krajolika. U anketnim ispitivanjima provedenim 2016. godine, 95% turista je iskazalo ako je glavni motiv dolaska prirodne ljepote te čistoća mora. Viganj kao i cijeli poluotok nije bogat kulturološkim dobrima u tolikoj mjeri da budu jedan od glavnih motiva dolaska gostiju. Turizam se osniva na temeljima planine Svetog Ilije, prekrasnim uvala koji su često sidrišta mnogobrojnih jedrilica, čistoće more, velikim plažama te velikom broju sunčanih sati. Kao što je spomenuto, a sada kao glavna prednost, u Vignju je vjetar jedan od pokretača diferencirane vrste turizma u odnosnu na cjelokupni poluotok.

Mnogobrojni ljubitelji sportova na vodi (jedrenje na dasci) upravo zbog klimatoloških uvjeta posjećuju destinaciju. Poput domino efekta, privlačenje takve vrste gostiju, otvorile su se mnogobrojne škole za početnike. S obzirom da su smještena tri kampa u neposrednoj blizini,

koji su karakterom najbliži obiteljskoj vrsti turizma, nastala je velika potražnja za naukom takve vrste sporta. Premda prema zadnjem popisu stanovništva mjesto Viganj je imalo 282 stanovnika, što sugerira na malo mjesto koje je limitirano kapacitetom, zbog vrste turizma, a pri tom ističemo kampove i kuće za odmor i mjesto nije prekomjerno popunjeno.

Veliki problemi se mogu stvoriti u doživljavanju destinacije najviše narušavanjem estetskog izgleda grada te buke uzrokovano primanjem gostiju u određene destinacije koje nisu sposobne primiti toliki broj turista (infrastruktura opterećena, vodovodne cijevi zakrčene, električne instalacije nisu dostatne, veliki problemi sa zbrinjavanjem otpada). Upravo zbog broja gostiju koji su u granicama dozvoljavanja prije nego se krene narušavati mir i sklad lokalnog stanovništva destinaciju čini još atraktivnijom te poželjnijom. U isto vrijeme borave gosti koji žele mir i komfor, a sa druge strane borave sportski turisti i avanturisti Geografski položaj je također jedan od utjecajnih okolnosti koji pridonose razvoju Vignja te priljevu turista. Otok Korčula odnosno grad Korčula, kao glavno mjesto otoka, brodicom je udaljen od Vignja tri minute. Grad Korčula je smještena na 17. mjesto od ukupno 52 mjesta koje treba posjetiti u 2016. godini po izvješću New York Times-a, vodećih američkih novina. U 2015. godini, grad je ostvario približno 354000 noćenja odnosno otprilike 97000 dolazaka.

Tim brojkama treba nadodati preko milijun dolazaka morskim putem, trajektima i katamaranima, kruzerima i jahtama. Stoga dovoljno govori važnost blizine Korčule, čiji turisti rado posjećuju prirodne ljepote Vignja i poluotoka Pelješca. Ističući neposrednu blizinu i značaj Korčule kao već pozicionirane destinacije, ipak se povezuje sa Pelješcem u segmentu vinogradarstva, koji zajedno čine motiv više kod turista koji odabiru destinacije.

Vinogradarstvo, gastronomski segment koji je od davnina prisutan u Hrvatskoj. Za *Hall, Sharples (2000)* vinski turizam je posjet vinogradima, vinarijama, vinskim festivalima i izložbama pri čemu degustacija vina i doživljaj atrakcija vinogradarske regije predstavlja primarne motive posjete. Razvoj vinskog turizma doprinosi pozicioniranju i prepoznatljivosti određenog turističkog područja i što stvara konkurentsku prednost. Vinska regija je područje ruralnog kraja i u neposrednoj je vezi sa posjetiteljima potrošačima vina, čija zabava, gastronomija, krajolik i aktivnosti u prirodi su temelj za poticaj budućeg razvoja

Pelješac, osim stoljetne tradicije uzgoja vinove loze je upravo prvo hrvatsko vino sa zaštićenim zemljopisnim porijeklom koje je proizvedeno 1961. godine, kao Dingač berbe na Pelješcu. Na području poluotoka Pelješca registrirana je 51 vinarija, te djeluje čak i šest

udruga vinara, a organizirana je i tematska cesta na kojoj se nalazi osam vinarija. Kao oblik specijalnog interesa turista-sudionika vinskog turizma- navodi se posjetitelji vinskih regija razlikuju se u činjenici koje vino i koja vinarija je centralno mjesto njihove odluke o putovanju. Stoga Pelješac i Korčula, upravo zbog vinograda i vinskog turista, privlače dodatne turističke niše u svojoj strukturi gostiju te ostvaruju priliku za direktnu prodaju industrijskih vina.

4.4. Primjeri dobrih ideja

Jedan od najboljih marketinških primjera u praksi nalazi se na otoku Hvaru. Restoran "*Gariful",* čija lokacija nije intimna, nalazi se u luci za luksuzne brodove i katamarane. Na šetnici se smjestilo 70 sjedećih mjesta, koji okolo sebe imaju svoj logo *jastog*. Hvar, kao otok koji privlači najbogatije goste koji posjećuju Jadran je primjer kakva gastronomska ponuda mora postojati da bi cjelokupnu ponudu podigli na jedan veći standard. Upravo je to jedan od razloga zbog čega gosti sa većom potrošačkom moći dolaze na Hvar, dok u slučaju Pelješca samo prolaze pored njega sa ciljem razgledavanja prirodnih ljepota.

"*Gariful*", mali obiteljski restoran, koji ima značenje imena jedne biljke, karanfil, temelji svoju ponudu na prvoklasnoj hrani. "*Gariful*" se deklarira kao "*exlusive fish restaurant",* koji sugerira na kvalitetu jela te na ciljane tržišne niše. Osim ribe objekt služi jela od tjestenine, mesna jela te salate. Veliki dio poslovanja spada pod stavku "*cateringa". Catering* je vrsta ugostiteljske usluge koja se brine za opskrbu pića i hrane uzvanika, gostiju na različitim društvenim događajima i zabavama. Na vlastitoj internetskoj stranici postoji zasebna stavka *catering,* koja napominje kakve sve zadaće mogu izvršavati: dostava svih namirnica u jelovniku na željene lokacije, cvjetne dekoracije, raskošne voćne košare, ugovaranje usluge kupovine te dogovaranje sa specijalnim agenta ukoliko je anonimnost gosta na izričaju.

Također više desetaka ribara opskrbljuje svakim danom restoran u skladu sa zahtjevima gostiju. Odnosno, osim službene dnevne karte koju posjeduje, također se mogu naručiti dan prije sva jela od ribe. Svaka riba koja postoji u ponudi, svakim je danom izložena na velikim pladnjevima koji su prekriveni ledom i povrćem, ujedno je svježa i donesena isti dan, te poviše nje piše, kao i identična stavka u jelovniku, "*catch of the day"*. Ispod gostiju se nalazi veliki stakleni pod koji predstavlja krov akvarija koji je smješten ispod gostiju. Veliki akvariji su prepuni riba koje plivaju ispod gostiju, dok su sa jedne strane vanjskog prostora gosti

okruženi akvarijima u koje su se smjestile različite školjke (dagnje, kamenice, vongole, prstaci, jakobove kapice, kunjka), ostale školjke koje nisu za degustaciju služe za serviranje i ukrašavanje jela.

Vanjski prostor je obilježen bijelom bojom koja sugerira na čistoću i perfekciju. Bijele tende, ispod kojih se nalaze stolovi koji su opredijeljeni za dvije, četiri ili osam osoba. Diferenciranost "*Garifula*" od konkurencije se očitava u načinu posluživanja gostiju. Pravilo restorana je jedan konobar jedan stol, što omogućuje konobaru bez vremensko ograničenje te je tom činjenicom potpuno posvećen svojim gostima. Tom činjenicom pospješeno je bolje predstavljanje jela, opisivanje pripreme jela te informiranje gostiju kao i usluga serviranja.

Vrlo bitno je istaknuti i financijska sredstva uložena u slikovno prikazivanje vica restorana te pravi doživljaj filozofije. Cjenovna politika ugostiteljskog objekta je vođena filozofijom poslovanja,odnosno, ukoliko se gostu pruži prvoklasna usluga okružena prvoklasnim interijerom temeljeno sve na prvoklasnoj hrani onda cjenovne politike drugih objekata u blizini nisu im i ne trebaju biti poznati. U malim mjestima kao što je grad Hvar, vlasnici ugostiteljskih objekata stvaraju usmene dogovore u svezi cijena proizvoda i usluga koje poslužuju.

Po pitanju našeg istraživačkog slučaja, kako bi primijenili strategiju privlačenja turista putem bogate gastronomske ponude moramo započeti od rješavanja problema koji nisu vezani isključivo za gastronomsku ponudu i restoran. Uvala u centru Vignja podložna je usidrenju raznih plovila koji nemaju adekvatno sidrište odnosno luku za ploveće objekte. U slučaju "*Garifula*", koji se dobro okoristio javnom lukom odnosno koja bi doprinosi poslovanju upravo radi blizine mogućnosti usidrenja, u našem slučaju bi bilo poželjno izgraditi aluminijsko plutajuće sidrište, koje već postoji u Hrvatskoj. Zakonski okviri omogućuju izgradnju plutajućih pontona te su čak za otoke i poluotok Pelješac predviđeni za realizaciju projekata financirani od strane europske unije. Također u centru Vignja predviđa se povlačenje sredstava za izgradnju marine za velike jahte, brodove te jedrilice što bi pokrenulo privlačenje gostiju većih potrošačkih mogućnosti koji bi imali gdje usidriti svoja plovila. Također ove godine se otvaraju i dva hotela sa pet zvjezdica, hotel *Antunović* te hotel *Ortolio.* Veliku perspektivu, u svezi smještajnih kapaciteta, dobiva Viganj otvaranjem prikladnog smještena za elitnu vrstu turizma.

5. ISTRAŽIVANJE NA KONKRETNOM POSLOVNOM SLUČAJU

Na temelju ugostiteljske usluge restorana "*Gariful"* na otoku Hvaru te proučavajući strukturu gostiju i njihove potencijalne potrošačke moći nužno je omogućiti razvoj elitnog turizma kroz gastronomiju koja bi se implementirala u mjesto Viganj i to kroz ugostiteljske objekte, prvenstveno misleći na restorane. Ideja pružanja gastronomske usluge, za goste koje ne zanima cjenovna politika restorana, mora se temeljiti na diferenciranosti te specijalizaciji određenih usluga i proizvoda.

Postavlja se pitanje, zbog čega bi se isti proizvod prodao po skupljoj cijeni ako postoji isti proizvod po jeftinijoj cijeni? Sveobuhvatnost usluge, misleći pri tome na svaki detalj, pozicija objekta, uređenje, ponuda, način pripremanja, kvaliteta namirnice, organizacija, individualni odnos prema gostima, sposobnost, znanje te stečene vještine osoblja kao i marketing jednako su važni u pozicioniranju restorana kao mjesta vrhunskog pružanja usluge hrane i pića te zabave.

Iako je glavni cilj svakog restorana zadovoljiti gosta uslugom hrane i pića, obzirom da je glavni razlog dolaska gostiju glad, jednako tako važnost se pridaje zabavi gosta prilikom konzumacije hrane te zadovoljenja svih njegovih potreba. Zabava gostiju podrazumijeva animiranje gosta od ulaska do izlaska gostiju. U sklopu restorana bi se nalazila prostorija, naravno (usluga bi se dodatno naplaćivala), gdje kuhar ili pomoćni kuhar pokazuje gostu na individualnoj razini te maksimalnoj privatnosti, čišćenje i pripremanje ribe i raznih vrsti školjki koje je gost naručio.

Isto tako u sklopu toga postoje i programi edukacije u sklopu prezentiranja ribljih delicija, počevši od podrijetla ribe, staništima te raznim jelima. Nadalje, gost bi bio počašćen od strane ribljeg objekta sa suvenirima čiji je logo baziran na ribi i imenu restorana kao i sa pićem dobrodošlice. Prije samog ulaska u restoran, postojalo bi određeno osoblje na vratima, hostese, koje bi uljudno pozdravile gosta, pobrinule se za višak stvari koje gosti posjeduju ako je potrebno, te bi ih otpratile do stola.

Sam prijevoz od mjesta gdje se gost nalazi do objekta, pobrinuo bi se gliser u funkciji taxija, kao prijevoznog sredstva koji goste dovodi do riblje oaze. Puno utjecaja na stav o objektu te dojmove gostiju ima prvi utisak, stoga prilazak gostiju preko morskih putova, ispod kojih se nalazi ona ista životinja koju će vidjeti u akvarija predstavlja doživljaj sam po sebi. Isto tako nakon završetka sa jelom,brod goste vraća na željenu lokaciju. Ne moraju se brinuti o

pronalaženju restorana, parkirnim mjestima te o vremenu. Ukoliko su proveli svoje aktivnosti na cjelodnevnom kupanju i suncu, pretpostavka je da im nije do vožnje te snalaženja po gps-u, stoga baš radi toga nudi se opciju vlastitog prijevoza luksuznim gliserom.

Poučeni iskustvom mnogobrojnih splitskih te peljeških restorana, jako je zahtjevno kako za osoblje tako i za način pripreme više vrsta različitih jela. Temelj ribljeg restorana bila bi specijalizacija isključivo za riblja jela, školjke te deserte. Riba, osim izložena u akvarijima, koji bi okruživali restoran, tako da budu gostima vidljiva, ona ista riba koju bi konzumirali, bila bi prezentirana na posebnim ledenim platoima obasute povrćem i ledom uz aranžiranje od strane glavnog kuhara. To bi bio prvi doživljaj turista sa određenom ribom koja se nalazi u objektu, gdje će postojati opcija profesionalnog slikanja gostiju sa ribom, koji je predviđen kao besplatan marketing samom objektu s obzirom na utjecaj i raširenost društvenih mreža te blogova.

Najzahtjevniji dio operativnih aktivnosti restorana bila bi opcija "*ulov po želji"*. Dodatna aktivnost koja omogućuje način i pripremu jela od određene vrste ribe. Upravo u kvaliteti povezanosti budućeg ribljeg restorana i ribara koji love ribu očitava se diferenciranost i strateška prednost restorana nad konkurentima. Raznolikost ponude te brzina ulova od narudžbe do roštilja različitih ribljih proizvoda te školjki je ključna u ovakvom objektu. Način pripremanja ribe, otvoreni nizozemski roštilj, bi bio smješten u samom središtu vanjskog predjela kojeg bi okruživali stolovi namijenjeni za konzumaciju hrane i pića.

Utjecaj mirisa odnosno značenje njuha u ljudskom sustavu, stvara veću percepciju i pridaje većem važnosti u stvaranju dojma nego vidni sustav. Stoga miris ribe koji bi kružio vanjskim predjelom bi stvarao konstantan pozitivan osjećaj. Upravo zbog razloga što je po sredini vanjskog predjela, postojao bi samostojeći nizozemski roštilj OFYR. Radi se o roštilju koji predstavlja novi pristup pripremanju hrane na otvorenom, estetski je na visokoj razini stoga već sami izgled roštilja postaje značajan detalj i gotovo ukras u prostoru. Posuda ložišta vatre stožastog oblika ima širok ravni obod te s obzirom da toplina isijava u različitim gradacijama na jednoj ploči hrana se može pripremati na različitim temperaturama pa se tako istovremenu može spremati riba i povrće. Još jedna prednost je što takav roštilj, najvećih dimenzija može pripremiti hranu za 50 osoba.

Estetski izgled samog restorana, koji bi trebao biti sastavni dio privlačenja gostiju veće potrošačke moći, bit će minimalistički sa jednostavnim bijelim uređenjem te drvenim

stolovima. Natkrivenost će se postići izradom drvenih greda koji se protežu od jednog kraja od drugog kraja vanjskog predjela restorana, između kojih su isprepleteni materijali od kojih se rade jarboli koji bi pridonijeli ugođaju i ujedno omogućavali hlad te štitili od potencijale kiše.

Individualna usluga, "*jedan konobar jedan stol*", bila bi temelj pružanja usluge i ostvarivanja kontakta sa gostom. U određenim vrhunskim restoranima je problem nemogućnosti potpunog posvećivanja osoblja prema gostu. Mnogobrojni restorani ne žele voditi politiku potpunog posvećivanja gostu više nego je potrebno zbog povećanja zadržavanja gosta za stolom. Prosječno zadržavanja gostiju za stolom tokom večere je jedan sat i četrdeset minuta, dok za ručkom je deset minuta kraće, jer postoji ostali dio dana kada se mogu odraditi određene aktivnosti dok večera predstavlja kraj dana što rezultira nešto većim zadržavanjem za stolom.

Obrnuta filozofija, gdje je cilj da gost što duže ostane u objektu je politika našeg restorana koja se zasniva na potpunom pružanju prezentacije pića i hrane, prezentiranje načina pripreme hrane, razgledavanje akvarija, prostorija za individualno gledanje pripremanja hrane i skladištenja te uživanja u određenoj vrsti glazbe koja bi stvarala ugođaj intime i lagode. *Catering* bi bio jedna dodatna aktivnost koja bi doprinosila raznovrsnosti usluge. Dostava hrane na brodove, jahte, kućne adrese kao i na bliže otoke.

Prednosti takve vrste gastronomske usluge je nepostojanje prave konkurencije kao ni takve vrste usluga. Ono što simbolizira gastronomsku ponudu Vignja je klasična hrana te pizzerije gdje se ne vodi briga o kvaliteti namirnice i načinu pripremanja već o brzini pripremanja i financijskoj koristi. Stoga upravo i blizina Korčule, koji imaju kvalitetne restorane ali ne brojčano toliko da bi mogli zadovoljiti potražnju može se svrstati u potencijalnu snagu za naše pozitivno poslovanje. Korčula, odnosno neposredna blizina grada Korčule, koji ima marinu za brodove i jahte je prilika kakvu Viganj mora iskoristiti s obzirom da u blizini ne postoji niti jedna druga marina kao ni plutajući vezovi. Potražnja je svake godine sve veća, što se očitava po statističkim pokazateljima kupovanja nekretnina od strane turista u kojem prednjače Englezi, Škoti, Nijemci te Rusi.

6. KRITIČKI OSVRT NA POSLOVNI SLUČAJ

Poznato je da je danas turizam jedna od najbrže rastućih grana svjetskog gospodarstva. Trendovi se neprestano mijenjaju iz dana u dan te je nužno raditi na inovativnosti i poboljšati produktivnost u svim sferama ugostiteljskog poslovanja. Naime ono što je činjenica današnje ugostiteljske ponude jeste da naglasak nije više na masovnoj proizvodnji usluga nego na specijaliziranim ugostiteljskim uslugama koje ne samo da će za cilj imati privlačenje turista nego i zadržavanje tih istih.

Nadalje, u ovom diplomskom radu se prvenstveno misli na specifičnost mjesta i prostora za razvoj specijalizirane ugostiteljske usluge te je glavni fokus upravo na ponudi kao glavnom načinu zadržavanja i održavanja kvalitetne ugostiteljske ponude. Stoga se u ovom slučaju zaboravlja da je ugostiteljska ponuda i usluga jedna tercijalna djelatnost ali i temelj održivosti poluotoka Pelješac, a samim time i mjesta Viganj.

Sagledamo li poluotok Pelješac po svim predstavljenim podacima uviđa se kako je ovaj poluotok u posljednjih nekoliko godina procvao sa svojom turističkom ponudom po pitanju svega, ali nije do kraja ipak kontroliran. Situacija je naime paradoksalna, veliki broj ljudi posjećuje poluotok Pelješac kao i mjesto Viganj sve je uvezano sa masovnim turizmom i masovnom ponudom, no sa druge strane svi potencijali posebice na primjeru mjesta Viganj nisu iskorišteni, što je se i pokazalo u našem istraživanju poslovnog slučaja.

Naime, to ukazuje na problem upravljanja destinacijom što je rezultiralo sezonalnost i masovnom turizmu. Kako bi se poradilo po pitanju ovih stavki nužno je raditi na imidžu destinacije i ugostiteljske ponude poluotoka Pelješac i mjesta Viganj u našem slučaju. Ipak je poznato kako je Pelješac već dugi niz jedna od traženiji destinacija za ugodan boravak tijekom ljetnih dana, te da plijeni svojim čistim morom i lijepim plažama, ali se nije ni prestao otkrivati svojim ljepotama i autohtonosti što je rezultat posjete turista visoke kupovne moći.

No ovakav glas se ipak ne može zahvaliti turističkim organizacijama, nego sofisticiranosti određene turističke klijentele koja posjećuje ovaj poluotok. Poluotok ima mnogo prilika za dobar i kvalitetan razvoj unatoč većem broju slabosti nego snaga. Međutim kao što je već prethodno naglašavano, postoje neki od otežavajućih faktora za rast i razvoj poluotoka, a to su nekontrolirani razvoj okolnih mjesta, stihijsko povećavanje broja gostiju što ukazuje na nekontrolirano upravljanje destinacijom. Također osim toga, neadekvatna i ne upotpunjena ugostiteljska ponude uvelike drži na našem primjeru mjesto Viganj sezonskim mjestom za

boravak i odmor, a ne mjesto za dugoročan i van sezonski odmor. Važno je naglasiti kako su resursi ljudima koji borave na otoku dostupni, te se veliki broj ljudi služi različitim internetskim mrežama, pa stoga na taj način mogu upravljati imidžom svoje destinacije i ugostiteljske ponude u svojim restoranima.

Glavni segment specijalizirane ugostiteljske usluge je smanjenje sezonalonosti i privlačenje turista kvalitetom, kao i zadržavanje tih istih tijekom cijele godine. Upravo ti specijalizirani ugostiteljski oblici usluge i proizvoda pridonijeti će diferencijaciji ponude, ali također jačanju imidža neke pojedine destinacije. Primjer poslovnog slučaja koji je prethodno pojašnjen jasno ukazuje na niz nedostataka u procesu poslovanja.

Kako bi se ti nedostaci kvalitetno popunili iznimno je važno uz sve navedeno imati i raznolikost ponude, no to se može postići jedino pravilnim poslovanjem i upravljanjem ugostiteljskim objektom, gdje će se gosti i van glavne sezone uspješno zadržati. Ovo je još jedan vid zarade i povećanja prihoda po turistu. Ne smijem izostaviti naglasiti kako uvođenje novih inovativnih proizvoda i usluga u ugostiteljskim objektima, turistu se pruža mogućnost da raspolaže svojim novcem na način da će ga ulagati u proizvode tog istog objekta, a ne samo na neke od osnovnih usluga ugostiteljskog objekta.

Razvoj turističke destinacije mora biti popraćen svim dodatnim aktivnostima koje će razultirati jednoznačnom markom destinacije, koja će pomoći diferencirati lokaciju, što je u suštini razlog povećanog broja dolaska, noćenja, općenito kvalitete turizma u destinaciji. Uza sve to, naglasak treba biti na ugostiteljskoj usluzi i upravljanim razvojem te iste usluge kako bi se trend i imidž destinacije održao.

7. ZAKLJUČAK

Upravljanje razvojem specijalizirane ugostiteljske usluge u današnjem turizmu i ugostiteljskoj ponudi nije posao koji se ostvaruje preko jedne noći. Destinacijska turistička ponuda nije ograničena isključivo samo na jedan segment pozicioniranja ponude i usluge, nego na više različitih grana turističkog razvoja. Iz toga proizlazi kako je razviti dobar i specijaliziran ugostiteljski proizvod učiniti ga prepoznatljivim u široj turističkoj ponudi te ga tako reć izbaviti iz ralja sezonalnosti i učiniti ga trajnim i ne mjerljivim sa sezonskom ugostiteljskom uslugom.

Naime, ovaj diplomski rad je pokazao kako razvoj i pozicioniranje kvalitetne ugostiteljske usluge mogu shvatiti kako jedan ozbiljan posao i ozbiljan marketing za razvoj jedne turističke lokacije. No ono što je nužno i neophodno jeste ulaganje više novčanih sredstava i financijskih uloga koji bi donijeli velike pomake u poslovnom kontekstu, olakšali održivost na turističkom tržištu, osigurali bolje pozicioniranje posebice po pitanju ostvarivanja dvosmjerne komunikacije što bi rezultiralo stavljanjem korisnika te specijalizirane ugostiteljske usluge na prvo mjesto u procesu poslovnog djelovanja.

Uz sve navedeno iznimno su važni i brzina, pravovremenost i preciznost u procesu odabira specijalizirane ugostiteljske usluge i njezina konkurentnog pozicioniranja, jer uvelike utječu na stvaranje i imidža, ali i stvaranje cjelokupne percepcije o poslovanju nekog ugostiteljskog objekta. Ovaj rad pokazuje i argumentirano, pomoću izviđajnog istraživanja, dolazi do zaključka, kako su ugostiteljski objekti ti koji moraju ustrajati u pružanju kvalitetnih specijaliziranih usluga, jer se pokazalo da samo autohtonost i kulturna tradicija nisu dostatne u dobrom tržišnom promicanju.

Međutim ono što je istraživanje pokazalo, jeste da inovativnost i originalnost može donijeti dobar napredak u promicanju jedne potpuno drugačije vrste turizma bazirane na specijaliziranoj ugostiteljskoj ponudi. To dovodi do zaključka da se može izbjeći masovni turizam i sezonalnost ukoliko se ide u skladu sa tehnologijom, trendovima te se na taj način iskorištavaju svi mogući turistički i ugostiteljski potencijali neke lokacije. Klasične ugostiteljske ponude gube svoju smisao tijekom godina, primjerice isti sezonski meni i ponuda pića, te se upravo tu otvara mogućnost da se poradi na inovativnosti i prepoznatljivosti, koja će se temeljiti prvenstveno na istraživanju tržišta, pozicioniranju i

komunikaciji, što će na kraju rezultirati diferenciranošću ugostiteljske ponude i lakšim upravljanjem i kontroliranjem te iste ponude.

8. SAŽETAK

Važnost i svrha ovog diplomskog rada u prvom redu bila je predstaviti na koji se način upravlja razvojem specijalizirane ugostiteljske usluge u funkciji konkretnog pozicioniranja. Osim toga iznimni je važno bilo dokazati kako je upravljanje imidžom destinacije i ugostiteljske usluge od krucijalne važnosti za neku turističku lokaciju. U prvom dijelu rada predstavljena su teorijska uporišta vezana za ovo istraživanje, potom su uslijedili nalazi preliminarnih izviđajnih istraživanja koji su bili u skladu sa naslovom teme ovog diplomskog rada.

Primarno istraživanje je provedeno u mjestu Viganj, na poluotoku Pelješac, te se slobodno može konstatirati kako je ova destinacija zahvaljujući svojim prirodnim blagodatima, bistrini mora, pogodnoj klimi i kulturnoj baštini koja je iznjedrila autohtonost mjesta stvorila za sebe jednu posebnu priču koja je prepoznatljiva ne samo u bližem dijelu hrvatskih granica nego i šire. Istraživačka pitanja koja su postavljena na početku rada su konkretizirano argumentirana kroz poglavlja diplomskog rada, te se odgovorima i nalazima provedenih istraživanja odgovorilo na postavljenje dileme i argumentirao se konkretan poslovni slučaj kao jedan doprinos ovom diplomskom radu.

Ključne riječi: turizam, ugostiteljstvo, specijalizacija, usluga, pozicioniranje.

9. SUMMARY

The importance and purpose of this graduate thesis was primarily to show how it is managed by the development of specialized catering services in the function of specific positioning. In addition, it is extremely important to prove that managing the image of destination and catering services is of crucial importance for a tourist location. The first part of the paper presents the theoretical bases related to this research, followed by preliminary research findings that were in line with the title of the topic of this graduate thesis.

The primary research was carried out in Viganj, on the peninsula Peljesac, and it is freely to state that this destination, thanks to its natural benefits, the sea, the climate and the cultural heritage that gave rise to the autochthony of the place created for itself a special story recognizable not only closer to the Croatian border but also to the wider. The research questions set out at the beginning of the paper were specifically addressed through the chapters of the graduate thesis, and the responses and findings of the research conducted responded to the dilemma setting and argued the concrete business case as a contribution to this graduate work.

Key words: tourism, catering, specialization, services, positioning.

LITERATURA

- Bunja, Đani, "*Turističko ugostiteljstvo*", Sveučilište u Zadru, Odjel za informatologiju i komunikologiju, Zadar, 2006.
- Čavlek, N., Bartoluci, M., Prebežac, D., Keser, O. i suradnici, "*Turizam ekonomske osnove i organizacijski sustav"*, Školska knjiga, Zagreb, 2011.
- Filipić, P., i Šimunović, I., "*O ekonomiji obalnih područja – upravljanje razvojem obalnim područjima"*, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, 1993.
- Galičić, V., "*Putevi do zadovoljnoga gosta : priručnik za bolje razumijevanje turizma i ugostiteljstva"*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2011.
- Geić, S.,"*Menadžment selektivnih oblika turizma*", Sveučilište u Splitu, Split., 2011.
- Kesar , O., Nastavna cjelina, "*Razvoj turističke destinacije prema specifičnim oblicima turizma"*, Sveučilište u Zagrebu, 2013.
- Krešić D., "*Faktori atraktivnosti turističkih destinacija u funkciji konkurentnosti*, Institut za turizam", Zagreb, 2007.
- Kobašić, Antun, Senečić Josip, "*Marketing u turizmu"*, Zagreb, Školska knjiga, 1989.
- Ozretić, Došen, Đ., "*Marketingusluga – nužnost u hrvatskom turizmu"*, ActaTuristica, Ekonomskifakultet, Zagreb, br. 2, 1993.
- Pirija, D., "*Standardi u turističkom ugostiteljstvu"*, Šibenik 2003.
- Paliaga, M., "*Branding i konkurentnost gradova*", Rovinj, 2007.
- Paliaga, M., Pranjić, Z., "*Istraživanje i midža gradova kao elementa upravljanja markom"*, Pula, 2006.
- Previšić, J., Ozretić D., Đ., "*Marketing2*, II., izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Adverta, Zagreb, 2004.
- Perišić, M, "*Stanje, konkurentnost i mogućnosti unapređenja turističke ponude Baške i Kvarnera*", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2005.
- Ružić, D., *"Marketing u turističkom ugostiteljstvu*", Ekonomskifakultet, Osijek, 2007.

- Ružić, D., "*e-Marketing*", Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku, Osijek, 2003.
- Šerić, N., "*Razvoj i dizajn proizvoda i upravljanje markom"*, Split, Ekonomski fakultet, 2009.
- Vlada Republike Hrvatske, Prijedlog strategije razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020, Zagreb, 2013., http://www.mint.hr/UserDocsImages/dokumenti/Strategija-turizam-2020-veljaca2013.pdf, posjećeno, (04.04.2018).
- Vranešević, T., Mandić, M.,"*Segmentacija tržišta, predviđanja, pozicioniranje*", Adverta, Zagreb, 2004.
- Vujević, I., "*Analiza poslovanja*", Redak, Split, 2013.
- Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti, Narodne novine, 85/15, čl. 4.
- Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti, Narodne novine, 85/15, čl. 5.
- Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti, Narodne novine, 85/15, čl. 7.
- Weichrich, H., I., Koontz, H., *Management*, McGroww-Hill, 1993.

IZVORI

- http://hrturizam.hr/hrvatska-ima-najveci-udio-turizma-u-bdp-u-u-europi-cak-1801-posto/, posjećeno, (15.06.2018)
- https://www.dugirat.com/turizam/37-turizam/6075-Turizam--Dobra-statistika,-lo%C5%A1a-stvarnost-v15-6075, posjećeno, (15.06.2018)
- http://www.d-a-z.hr/hr/vijesti/negativne-posljedice-brzog-razvoja-hrvatskog-turizma,2086.html, posjećeno, (15.06.2018)
- http://www.hrleksikon.info/definicija/specijalizacija.html, posjećeno, (16.06.2018)
- http://www.uoz.hr/pdf/pravilnik/PRAVILNIK_MTU_RESTORANI.pdf, posjećeno, (16.06.2018)

- http://www.ekof.bg.ac.rs/wp-content/uploads/2014/05/Anketiranje-intervju-i-upitnik1.pdf, posjećeno, (16.06.2018).
- http://www.omisinfo.com/hr/omis/prirodne-znamenitosti-omisa/plaze-u-omisu.htm, posjećeno, (16.06.2018).
- https://www.dalmacija.hr/DesktopModules/Bring2mind/DMX/Download.aspx?portalid=0&EntryId=1280, posjećeno, (16.06.2018).
- http://www.asoo.hr/UserDocsImages/Dokumenti/Prelom_prirucnik_marketing_u_turizmu.pdf, posjećeno, (16.06.2018)
- http://www.istra-istria.hr/fileadmin/dokumenti/turizam/150918_Regionalni_program.pdf, posjećeno, (16.06.2018)
- https://elfarchive1516.foi.hr/pluginfile.php/54374/mod_resource/content/0/Rangiranje-KM_20130131.pdf, posjećeno, (17.06.2018)
- http://www.casopis-gradjevinar.hr/assets/Uploads/JCE-52-2000-12-07.pdf, posjećeno, (30.03.2018).
- http://peljesac.hr/location/poluotok-peljesac/, posjećeno, (04.04.2018)
- https://fmtu.lumens5plus.com/sites/fmtu.lumens5plus.com/files/33-6bf151d59118c7a345bff1aa29609951.pdf, posjećeno, (04.04.2018).
- http://www2.pgz.hr/doc/uo_turizam/08-rasprava-turizam/strategija-turizam.pdf, posjećeno, (05.04.2018).
- http://www.restaurantreport.com/features/ft_marketingplan.html?kampanja=direct, posjećeno, (06.04.2018)
- https://hr.wikipedia.org/wiki/Marketing#Segmentacija_tr.C5.BEi.C5.A1ta, posjećeno, (06.04.2018).

Popis slika

Slika 1. Ugostiteljske usluge

Slika 2. Prikaz strateškog upravljanja razvoja specijalizirane ugostiteljske usluge